



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖNTEKIJÄSTÄ KEHITTÄJÄKSI AMMATTIKEITTIÖTYÖSSÄ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Syksy 2013
Elsi Lääveri

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

LÄÄVERI, ELSI:

Työntekijästä kehittäjäksi
ammattikeittiötyössä

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 63 sivua, 14 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tarkastelee keittiötyön kehittämistä, jossa työntekijän rooli kehittäjänä korostuu. Toimin Heinolan ruoka- ja siivouspalvelussa ravitsemispäällikkönä ja yksi tehtäväalueeni on ruokapalvelun toiminnan kehittäminen.

Tehtävän päätavoitteena on keittiötyön sujuvuuden selvittäminen ja työntekijöiden motivointi oman työnsä kehittäjänä. Kehityshankkeen lähtökohdan luo keittiötyön henkilöstömitoitushjelma, jonka avulla keittiössä suoritettavat tehtävät on ryhmitelty ja kuvattu aikakertymänä. Tehtävässä ei kuvata keittiötyömitoitushjelman sisältöä ja toimintaa laajemmin, vaan näkökulmana on työn kehittäminen, jossa ohjelman tuottamaa aikaraporttia hyödynnetään kohteiden toimintojen selvittämiseksi.

Opinnäytetyössäni keittiön toimintoja selvitetään havainnoimalla työn tekemiseen ja sujuvuuteen liittyviä toimia ruokapalvelun kahdessa toimipaikassa. Huomiota on kiinnitetty erityisesti niihin tehtäviin, joista ilmeni ristiriitaisuutta työntekijöiden kokemuksen ja työmäärämitoitusten osoittaman työmäärän kesken. Havainnoinnin lisäksi työtä on täydennetty haastatteleamalla kohteen työntekijöitä.

Kehitystyön aikana molemmissa kohteissa löydettiin uusia toimintatapoja ja työntekijät osoittivat, että heillä on osaamista oman työnsä ja toimipaikan tehtävien kehittämiseen. Esteeksi nousi työhön muodostuneet rutiinit, kiire ja vuorovaikutustilanteiden vähyys.

Palvelukeittiössä kehitettiin päiväkodin osastovaunujen kattaukseen korimalli, joka poistaa kolme kertaa päivässä tapahtuvan välineistön laskennan osastovauunille. Keittiölle hankittiin lisää ruokailuvälineitä, jotta tarjoilulinjaston välineistöä ei tarvitse täydentää ruokailun aikana. Lisäksi keittiölle hankittiin muuta keittiövälineistö, joiden avulla parannettiin keittiössä tehtävien toimien sujuvuutta. Valmistuskeittiössä merkittävin kehittämiskohde on palvelukodin aterioiden valmistuksen siirtäminen kokopäivähoitolaitoksen keittiölle. Tällä toimenpiteellä valmistuskeittiönhenkilökuntaa voidaan vähentää yhdellä työntekijällä.

Hankkeen lopuksi esitän ruokapalvelulle toimintasuunnitelman, jonka avulla työn kehittämisestä muodostuu koko ruokapalvelun organisaatiota koskeva toimintatapa. Ruokapalvelun johdolla tulee olla kykyä luoda koko työyhteisössä kehitykselle myönteinen ilmapiiri.

Asiasanat: ammattikeittiö, työn kehittäminen, motivointi, luottamus, vaikutusmahdollisuudet.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

LÄÄVERI, ELSI:

Developing Employees for Professional
Kitchen Work

Master's Thesis in Hospitality Management 63 pages, 14 pages of appendices
Autumn 2013

ABSTRACT

This Master's Thesis is about development of kitchen work, in which the role of a worker is emphasized. I work in Heinola food and cleaning service, as a hospitality manager. One of my tasks is the development of food service operations.

The main objective of the task is to investigate smooth running kitchen work, to identify aspects that motivate employees to work as a developer in their own work. The development project will create a starting point for the kitchen staff, planning a work program that allows tasks to be completed in the kitchen, tasks are grouped and described according to accumulation of time. Accumulations of time reports in this program are used to clarify functions within properties.

In this thesis functions of the kitchen are explained by observing the job and the smooth flow of activities related to food service in two locations. In addition to the observation, research is further complemented by interviewing workers.

During the development of both properties, discoveries were made in new ways of working and employees showed that they have knowledge for improving their own work and the development of record-keeping tasks. Barriers to optimum performance were identified as increased work routines, lack of time and not having enough opportunities for interaction.

A new basket model was developed for the service kitchen to use with the department's trolleys for table setting that is cleared three times a day and for the calculating task for the equipment in the department's trolley. In addition, some equipment for the kitchen was purchased to help increase the flow of the tasks in the kitchen. In the preparation kitchen, the most important target for development was the transfer of the sheltered home facility's meals to a full-time facility's kitchen. With this arrangement preparation kitchen staff can be reduced by one employee.

In the end of my thesis I give solutions for the management of food services, with the help of my solutions the entire food service organization is taken in consideration. Managers of food services need to have the ability to create positive atmosphere for the whole work community.

Key words: professional kitchen, work development, motivation, trust, empowerment.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistyön lähtökohdat	2
1.2	Tavoitteet ja kysymykset	3
1.3	Kehitystyön rajausta ja aikaisemmat selvitykset	4
1.4	Kehitystyön kohde	5
2	TYÖN MÄÄRITELMIÄ	6
2.1	Työ ja työntekijä	6
2.2	Ammattitaito ja osaaminen	8
2.3	Arvot, asenteet ja motivaatio	9
3	TYÖN JOHTAMISEN HAASTEET	12
3.1	Johtaminen on valmentajuutta ja ihmisen kohtaamista	12
3.2	Luottamus ja toisen työn arvostus	15
3.3	Vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä	18
3.4	Tavoitteet selväksi, vuorovaikutus ja palaute	21
4	TYÖN KEHITTÄMINEN JA TULOKSELLISUUS	23
4.1	Kehittämällä tuloksellisuutta	23
4.2	Oppimisen uudet haasteet	24
4.3	Työyhteisö ja työntekijä kehittäjänä	27
5	KEHITTÄMISMENETELMÄT JA KEHITYSTYÖ	31
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät	34
5.2	Mitoitusohjelma ja mitoitustyötä käytännössä	35
5.3	Työn kehittäminen työyhteisössä	38
6	KEHITYSTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSIA	41
6.1	Keskusteluja ja tuloksia	43
6.2	Havainnointia palvelukeittiössä	46
6.3	Havainnointia valmistuskeittiössä	48
6.4	Toimintasuunnitelma ruokapalveluorganisaatiolle	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	54
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Julkinen palvelusektori on tulevina vuosina yhä kovempien haasteiden edessä. Kuntalaisten kasvavat palvelutarpeet tulevat lisääntymään, mutta olemassa olevat resurssit vähenevät. Ennakoitu pula osaavasta työvoimasta pakottaa kunnallisia organisaatioita miettimään selviytymistään. Yksityisillä palveluntarjoajilla on suuria odotuksia julkisen palvelutuotannon avautumisen suhteen ja tämä lisää entisestään painetta toimintojen kehittämiseksi.

Elinkeinoelämä nostaa esille kuntatalouden kiristymisen ja näkee yksityisten palvelun tuottajien lisäämisen tehokkaana tapana tuottaa julkisia palveluja. Julkisten palvelujen tuottamisessa nähdään paljon kehittämisen tarvetta ja väitetään yksityisten palveluntuottajien toimivan tehokkaammin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Yhteiskunnan muutokset ja tuloksellisuuden painottaminen lisäävät paineita myös kunnallisen ruokapalvelun kehittämiseen. Kuinka ruokapalvelut voivat kehittää toimintaansa ja miten kehittämiskohteita voidaan havaita. Haasteet sekä niihin vastaaminen vaativat tekijöiltään taitoja kehittää ammattikeittiön toimintaa.

Toimin Heinolan ruoka- ja siivouspalvelussa ruokapalveluyksikön ravitsemispäällikkönä ja yksi tehtäväalueeni on toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyössäni selvitän Heinolan ruokapalvelun kahdessa toimipaikassa keittiötyön tekemiseen ja sen sujuvuuteen liittyviä toimia osallistuvalla havainnoinnilla. Selvitän avoimen haastattelujen avulla työntekijöiden asenteita työtä ja työnkehittämistä kohtaan sekä kokemuksia vaikutusmahdollisuuksista.

Hankkeen aikana työn kehittämiseen osallistuvat kaikki kohteen työntekijät. Työpaikoilla tulisi saada aikaan aito vuorovaikutteinen keskustelukulttuuri työstä ja sen kehittämisestä (Merilä 2008, 19). Tehtävässä etsitään keinoja, joilla voidaan lisätä työntekijöiden kykyä oppia tunnistamaan työhönsä liittyviä kehittämiskohteita ja suunnittelemaan sekä toteuttamaan kehittämishankkeita myös tulevaisuudessa.

Heinolan ruokapalvelussa työn kehittäminen on katsottu tärkeäksi tekijäksi organisaation menestymisen kannalta. Kehityshankkeen lopuksi esitän Heinolan ruokapalvelulle toimintasuunnitelman, jonka avulla organisaatiossa voidaan lähteä luomaan kehittymistä tukevaa toimintamallia.

1.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Opinnäytetyön aihevalintaan vaikutti Heinolan kaupungin strategiaan kirjattu toiminnan tehostaminen ja uusien tehokkaiden toimintatapojen kehittäminen. Tuloksellisuutta tulisi voida mitata ja siksi toimintaan on liitettävä mittareita. Tästä syystä ruokapalveluissa lähdettiin etsimään mittaria, jolla kehittämistä voisi mitata ja kuvata. Mittariksi valittiin keittiötyön henkilöstömitoitushjelma. Tavoitteena on luoda mittaristo, jonka avulla kaikki ruokapalvelun toimipaikat voidaan yhteismitallistaa ja luoda työntekijöille tasapuoliset työolosuhteet työtehtävien suhteen.

Heinolan ruokapalvelun ateriasuoritteiden kustannustasossa tapahtui vuonna 2012 merkittävää nousua. Syitä tähän ovat asiakkaiden toiminnassa tapahtuvat muutokset, jotka ovat vähentäneet ruokapalvelun tuottaman palvelun osuutta ateriapalvelussa. Vanhusten hoitoa sairaalan vuodeosastoilla vähennettiin ja Heinolassa siirryttiin tukipalveluasumismuotoon vanhusten hoidossa. Lisäksi kouluissa ja päiväkodeissa asiakasmäärät ovat olleet laskussa jo useita vuosia. Tämä laskusuunta tulee ennusteiden mukaan jatkumaan.

Ruokapalvelun johdossa ei ollut yhtenäistä näkemystä henkilöstön määrästä tai tavasta määritellä sitä. Lisäksi kehittämiskohteiden havaitseminen koettiin vaikeana, ja mitoitusohjelman toivottiin tuovan läpinäkyvyyttä keittiöissä tapahtuviin toimintoihin. Heinolan ruokapalvelussa kirjattiin sitovaksi tavoitteeksi keittiöhenkilöstömäärän mitoittaminen. Ensisijainen tavoite on tarvittavan henkilöstömäärän selvittäminen, jotta Heinolan ruokapalvelut on tukipalvelun tuottajana asiakkailleen kustannustehokas toimija. Liitteellä 1 on kuvattuna kehityshankkeen suunnitteluprosessi. Suunnitteluprosessiin tehtiin muutoksia hankkeen edetessä, koska hankkeen aikana prosessissa mukana olevien toimijoiden käsitys hankkeen onnistumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä tarkentui.

1.2 Tavoitteet ja kysymykset

Tutkimussuunnitelman lähtökohtana on tutkimusongelman tunnistaminen. Tutkimustyö rakentuu laajemman teoriataustan pohjalle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 65.) Toimintatutkimusta voidaan käyttää, kun halutaan syventää käsitystä, jonkin tapahtuman syistä ja etsiä siihen muutosta. Tutkimuksen myötä tutkija ja tutkimuskohteena olevat henkilöt saavat uusia näkökulmia työhönsä. Työn tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. (McNiff & Whitehead 2011, 15.)

Kilpailukyvyn ja kannattavuuden ylläpitäminen vaatii yritykseltä ja sen henkilöstöltä nopeaa reagointia ja sopeutumista muutoksiin. Toimintatapoja tulee tarkastella kriittisesti ja sopeuttaa ne kulloiseenkin tilanteeseen. Työntutkimuksessa keskitytään työn tekemiseen ja työnsuoritukseen liittyviin tekijöihin, jotka vaikuttavat suorituksen tehokkuuteen, turvallisuuteen ja kustannuksiin. (Ahokas, Tiihonen, Neuvonen & Suikki 2011, 5.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on ollut laadullinen tutkimusmenetelmä. Tehtävän empiriaosuus on toteutettu osallistuvan havainnoinnin ja avoimien haastattelujen keinoin. Keskustelujen pohjana on ollut mitoitusohjelman kautta saadut työtehtäviin mitoitettu aika sekä havainnoin aikana havaitut ilmiöt. Näitä ilmiöitä on lähestytty kysymysten ja rakentavien kehittämis ehdotusten kautta. Olen pyrkinyt havainnoinnin aikana kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä havaitsemaan itse kehittämiskohteet. Kehittämisajatuksista on edetty uuteen toimintaa yhdessä työntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyössäni keskeisimmät kysymykset ovat:

1. Miten kehitysmuuntoinen ilmapiiri rakennetaan?
2. Mitä tekijät ovat työnjohtamisen kannalta keskeisimmät haasteet, kun työyhteisössä luodaan uuden oppimisen ilmapiiri?
3. Miten työntekijästä tulee oman työnsä kehittäjä?

Kehittämishankkeen keskeisimmät käsitteet ovat työn kehittäminen, motivaatio, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet.

1.3 Kehitystyön rajaus ja aikaisemmat selvitykset

Tehtävässä ei selvitetä ruokatuotannon prosesseja. Näitä prosesseja on selvitetty mm. Teija Taskisen (2007) tutkimuksessa Ammattikeittiöiden tuotantoprosessit.

Työ ei sisällä kehittämistoimien vaikutusten arviointia työhyvinvointiin, vaikka kehittämishankkeen oletetaan vaikuttavan myönteisesti myös työhyvinvointiin. Viitala, Mäkelä & Hölsö (2010, 196) ovat todenneet, että työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys osaamisen kehittämisessä, uudistumisessa ja tiedon siirtymisessä. Vain hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö voi oppia, kehittyä ja kehittää toimintaansa. Kehittämisen vaikutusta työhyvinvointia on käsitellyt Arja Jääskeläisen (2013) väitöskirjassa. Aiheesta on paljon tietoa myös Työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen verkkosivustoilla.

Osaamisella on työn onnistumisen näkökulmasta suurin merkitys. Kehittämiskohteiden työntekijöillä on usean vuoden kokemus ammattikeittiön toiminnasta ja heillä kaikilla on työhön vaadittava suurkeittiöalan koulutus. Hankkeen viitekehyksessä käsitellään työntekijän osaamistarpeita, mutta niitä ei voi kohdentaa vain keittiötyön ammattilaisiin, vaan ne kuvaavat osaamista, joka soveltuu kaikkiin työntekijöihin. Kehittämishankkeen aikana työntekijöiden osaamista tarkkaillaan havainnoinnin yhteydessä.

Työn kehittämisessä nähdään usein muutostekijöitä, mutta hankkeessa työn kehittäminen on nähty normaalina työhön liittyvänä prosessina ja siksi tässä ei käsitellä työhön liittyvää muutosprosessia.

Ammattikeittiön henkilöstömitoitusta on tutkittu Tuula Repolan (2012) opinnäytetyössä: Prosessien kehittäminen toimintotasolla kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä: Esimerkkinä Espoon Catering. Opinnäytetyössä henkilöstön mitoitus on tehty organisaatiossa käyttöön otetun toimintolaskenta-mallin mukaan. (Repola 2012, 41.) Tässä opinnäytetyössä henkilöstömitoituksen pohjana toimii keittiöhenkilöstön mitoitushjelma, jonka raportin pohjalta toimipaikoissa lähdetään selvittämään työnsuorittamista ja niiden toimivuutta.

1.4 Kehitystyön kohde

Kehittämishankkeen kohteena ovat Heinolan kaupungin teknisen toimen ruoka- ja siivouspalveluosaston ruokapalveluyksikön toimipaikat. Opinnäytetyössä käytän organisaatiosta nimitystä Heinolan ruokapalvelu.

Heinolan ruokapalvelussa työskentelee 54 henkilöä. Toimintaa johtaa palvelupäällikkö ja hänen alaisuudessaan on neljä ravitsemispäällikköä ja 49 ruokapalvelutyöntekijää. Ruokapalvelulla on kuusi valmistuskeittiötä ja 14 palvelukeittiötä. Ruokapalvelut tuottavat noin 4000 aterialla arkipäivisin. Heinolan ruokapalvelu on Heinolan kaupungin omistama tulostavuuksellinen yksikkö. (Sinkkonen 2013.)

Kehittämishankkeen kohteina ovat palvelukeittiö sekä valmistuskeittiö. Kohteissa ammattitehtävien vaatavuudet on jaettu kolmeen eri luokkaan. Jaottelun taustalla on KVTES-sopimuksessa määritelty jaottelu. Palvelukeittiössä on kaksi ravitsemistyöntekijää, jotka on ryhmitelty peruspalvelutehtävien mukaan. Valmistuskeittiössä on yksi ravitsemistyöntekijä, jonka tehtävät luokitellaan ruokapalvelun ammatin peruspalvelutehtäviin. Vaativiin ammattitehtäviin luokitellaan valmistuskeittiössä keittäjä-emännän- ja kahden keittäjäntehtävät. (Sinkkonen 2013.)

Palvelukeittiön asiakkaina ovat päiväkotit ja alakoululapset sekä hoito- ja koulukoulukouluhenkilöstö. Palvelukeittiön asiakasmäärä on 170 henkilöä ja toimitilassa työskentelee kaksi ravitsemistyöntekijää. Vuonna 2010, entisenä alakouluna toimiva rakennus saneerattiin monitoimitilaksi ja palvelukeittiö rakennettiin uusiin tiloihin. (Sinkkonen 2013.)

Valmistuskeittiössä valmistetaan 420 aterialla, joista 220 tarjoillaan toimipaikan ruokasalissa alakoulun oppilaille ja koulun henkilöstölle. Keittiöstä toimitetaan aterioita pienelle kyläkoululle, kolmeen päiväkotiin ja 35:lle palvelutalon asukkaalle. Valmistuskeittiötä saneerattiin kesällä 2013, jolloin uusittiin keittiön astiahuoltotila ja keittiön lattiapinnoite. (Sinkkonen 2013.)

2 TYÖN MÄÄRITELMIÄ

Opinnäytetyössä työn kehittämisen näkökulmana ovat työntekijän taidot ja kyvyt kehittää omaa ammattikeittiötyötään. Aluksi on kuvattu tunnusmerkistö, jotka tekevät henkilöstä työntekijän. Selvitystyön kohteena ovat julkisen ruokapalvelun työntekijät, joiden työehdot on sidottu, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimukseen. (KVTES) Tehtävässä työntekijä on keittiötyötä suorittava ammattihenkilö ja tehtävään liittyvät määritelmät tulevat KVTES:in määrittelyistä. Työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio on tärkeää onnistuneelle työlle ja kehittymishakuisuudelle. Tästä syystä tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan myös näitä tekijöitä.

2.1 Työ ja työntekijä

Työelämän peruslakina toimii työsopimuslaki, jota sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa. Nuorten henkilöiden työsuhteista on annettu omat säädökset. Työsopimuslaissa säädettyjen työsuhteen tunnusmerkkien täytyessä voidaan käyttää myös muuta sovittua työlainsäädäntöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 3.)

Työsopimuslaissa 26.2001/55 1 § luetellaan lain soveltamisala: ”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (*työsopimus*), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla.” (Finlex 2013.)

Työsuhteen perustunnusmerkistönä ovat työsopimus, ansiotyön tekeminen, työn tekeminen toiselle, vastikkeellisuus eli palkka suoritetusta työstä sekä valvonnan alaisuus eli työnantajan direktio-oikeus. (Laki 24. 2013.)

Työnantajalla on velvoitteita työntekijää kohtaan, joista palkanmaksuvelvoite on kaikkein merkittävin. Palkan lisäksi työnantajan tulee huolehtia työntekijän työturvallisuudesta, jossa on mainittu myös henkinen työnsuojelu. Työntekijälle tulee antaa riittävä työnohjaus ja -opastus, jotta hän voi selviytyä annetuista työtehtävistä. Sopimuksessa on maininta myös työnantajan velvollisuudesta edistää työntekijän kehittymistä ja uralla etenemistä. Tämä tarkoittaa, että työntekijälle on annettava mahdollisuus tarjota vaativampia ja vastuullisempia työtehtäviä, jos työntekijän arvioidaan kykenevän niihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 18, 12-13.)

Työsopimuslaissa on kirjattu velvoitteita myös työntekijälle. Työntekijän tulee suorittaa annetut työtehtävät huolellisesti ja noudatettava niistä annettuja määräyksiä. Tehtävät on määritelty työlainsäädännön, työehtosopimuksen ja työsopimuksen mukaan. Työntekijällä on lojaliteettivelvollisuus työnantajaa kohtaan ja hänen on vältettävä toiminnassaan ristiriita tilanteita työnantajaa kohtaan. Työntekijän velvollisuuksiin sisältyy muun muassa työturvallisuus, kilpailevan toiminnan harjoittaminen, liike- ja ammattisalaisuuksien kertominen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 23-25.)

Vuonna 2012 kunnallisessa ruokapalvelussa työskentelevän ravitsemistryöntekijän keskipalkka oli noin 2000 euroa, kun koko kunta-alalla työskentelevien henkilöiden keskipalkka oli noin 3000 €. (Kuntatyönantaja 2013).

KVTES on määritelty ruokapalvelun ammattitehtävien palkkaluokat ja siinä on kuvattuna, kuhunkin tehtävään liittyvät tehtävät yleisellä tasolla. Suorittavaa ruokapalvelun työtä tekevien tehtäväluokkia on kolme.

Vaativiksi ammattitehtäväksi on kirjattu ruokapalvelun ammattitason erityisosaimista vaativa perustyö, joka edellyttää itsenäistä vastuuta ruoan valmistuksesta tai yksikön ruokapalvelusta. Tähän sisältyy toiminnasta ja taloudesta vastaaminen annettujen ohjeiden mukaisesti. Ruokapalvelun ammattitason perustyö määritellään ruoan valmistustehtäviin sekä kuumennuskeittiön tehtäviin. Kuumennuskeittiössä kuumennetaan valmista ruokaa ja valmistetaan aterian lisäkkeet. Ryhmään kuuluu myös palvelukeittiö, johon pääasiassa tuodaan lämmin ruoka ja aterian lisäkkeet. Ruokapalvelun peruspalvelutehtäviä ovat muun muassa ateriatuotantoon osallistuminen ja astiahuolto. (KVTES 2012-2013, 175).

Heinolan ruokapalvelussa työntekijöille on laadittu tehtävänkuvat, joissa on määritelty tehtävään liittyvät keskeisimmät tehtävät ja vastuut. Kaikkiin tehtäviin on sisällytetty oman tehtäväalueen kehittäminen. (Sinkkonen 2013.)

2.2 Ammattitaito ja osaaminen

Ammattitaito (Stenström 2005) on kiteytettynä työntekijän kykyä suorittaa ja kehittää työtehtäviään. Ammattitaitoinen työntekijä osaa säädellä toimintaa kulloisenkin työtehtävän vaatimalla tavalla sekä hallitsee ja osaa perustella erilaiset toiminnot ajattelun tasolla. Ammattitaito ei ole paikallaan pysyvä, vaan muuttuu ajan mukana. (Hakkarainen 2012, 10.)

Osaamista voidaan tarkastella yksilön osaamisella, joka muodostuu työssä tarvittavista taidoista, tiedoista ja kokemuksesta. Osaamiseen voidaan liittää myös verkostot, kontaktit, asenteet sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Työntekijän henkilökohtaisiin taitoihin liittyy kyky luoda ja tuottaa mielikuvia sekä nähdä mahdollisuuksia niiden hyödyntämiseen työssä. (Ojala 2008, 50-51.) Kunta-alalla on nähtävillä osaamisen kehittyminen ja toiminnan muuttuminen muodollisesta ja etukäteen päätetystä toiminnasta dynaamiseen ja luovaan toimintaan. Ammattiosaamista pidetään edelleen tärkeänä, mutta sen ei koeta olevan enää osaamisen ainoa määritelmä. (Hyrkäs 2009, 47.)

Viitala (2005) toteaa, että yksilön osaamisen tärkeä perusta on tieto. Tiedon laadulla on merkitystä ammattitaidon kehittymiselle. Tieto yksinään ei riitä, jos työntekijällä ei ole kykyä soveltaa tietoa työssä tarvittavaan toimintaan. Lisäksi työntekijällä tulee olla motivaatiota työssä vaadittavaan tehtävän suorittamiseen. (Berglund 2008, 18.)

Osaamishallinnan määrittelemiseksi organisaatiossa tulee tehdä tarkka osaamistarpeiden määrittely, jotta työntekijät voivat itse ymmärtää osaamistarpeet ja tilanteensa. Määrittelemällä osaaminen työntekijät kykenevät hahmottamaan itsensä ammattilaisina ja ammattiosaajina. Osaamistavoitteiden määrittelyllä voidaan tu-

kea työyhteisöä. Määrittelyt lisäävät luottamusta ja vähentää epäluuloja tulevaisuutta kohtaan. Työntekijöiden tieto osaamisvaatimuksista lisää vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviin, niiden sisältöihin sekä työuraan. (Virtainlahti 2009, 101- 102; Hanhinen 2011, 16.)

Hanhinen (2011, 5) kirjoittaa, että tarkkaan rajatut tehtäväkuvat eivät toimi, vaan työntekijällä tulee olla valmiuksia laajentaa osaamistaan.. Työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja tahti tulee kiihtymään. Asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja asiakaslähtöisyyden korostuminen organisaation toiminnassa, johtavat siihen, että työntekijöiden tulee kehittyä ja kehittää ammattitaitoaan. Muutokset vaikuttavat työn sisältöön ja niiden suoritustapoihin.

2.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Arvot ovat kulttuurissamme tärkeitä. Ne vaikuttavat päätöksentekoihimme ja vaikuttavat siihen, kuinka tulkitsemme ympäristöä sekä ohjaavat toimintatapojamme. Työyhteisön arvot heijastuvat työntekijöiden arvoihin, joiden kautta työyhteisön sosiaalistuminen muovautuu. Ristiriita työntekijän ja työyhteisön arvojen välillä vaikuttaa työtehtävien suorittamiseen. Arvojen ollessa jyrkässä ristiriidassa työntekijän tulee muuttaa asennoitumistaan tai vaihdettava tehtäviin, jotka vastaavat henkilökohtaisia arvoja. Pitkään jatkuva ristiriita arvojen välillä johtaa uupumiseen ja kielteiseen käytökseen työyhteisössä. Esimiehen on puututtava tällaiseen tilanteeseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 13-15.)

Asenteemme kuvaa suhtautumistapaa työhön. Siihen liittyvät yksilön tieto, tunne työstä sekä käyttäytyminen työyhteisössä. Tieto ja sen jakaminen ei riitä, myös tunnekanavat on otettava huomioon. Työtaitojen puutteen osoittaminen työntekijälle vaati usein epämukavuusalueelle astumista, jotta syntyy oivallus taitojen kehittämiseen. Esimiehen on keskityttävä viestintään, jos halutaan työntekijän muuttavan asennettaan, mutta viestintä ei riitä. Viestinnän sisällölle tulee saada työntekijän hyväksyntä ja ymmärrys. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 175-176).

Ihminen päättää itse, miten tulkitsee kohtaamansa asiat. Hän voi hyväksyä tai hylätä kohtaamansa asiat. Yksilö ottaa kantaa asioihin omana persoonanaan. Ihmi-

sellä on aktiivinen rooli toimijana, ja hän muokkaa käyttäytymisellään omaa ympäristöään. Työyhteisössä toimivien on sopeuduttava ja noudatettava työyhteisössä sovittuja käyttäytymismalleja, korostavat Mönkkönen & Roos (2010, 144-146.) On tärkeä huomata, ajattelemmeko työstä negatiivisesti vai positiivisesti, toteaa Hunting Mind´sin toimitusjohtaja, tekniikan tohtori Helena Åhman. Ajattelua ja tunteita voi johtaa, ne ovat taitoja, joita meidän tulee kehittää omassa toiminnassamme, hän toteaa. (Mäenpää 2013, 26.)

Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä synnyttävien ja ohjaavien tekijöiden vaikutusta eli motiiveilla saavutettua motivaationtilaa. Motivaatioiden taustalla olevat tekijät ovat monisyiset. (Kauhanen 2010, 112.) Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 26) määrittelevät motivaation lyhyesti: ”Motivaatio muodostuu tavoitteen kiinnostavuudesta, saavuttamisen mahdollisuudesta ja tekemisen ilosta.”

Innostus työhön syntyy sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat: mahdollisuus omiin päätöksiin työntekemisen suhteen, uuden oppiminen sekä oman ja työyhteisön työn kehittäminen. Työntekijä saa sisäistä motivaatiota työyhteisön osaamisesta ja onnistumisista. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka ei ole tutkimuksien mukaan motivaation synnyttäjänä yhtä merkittävä. (Ojala 2008, 272.)

Aikuisen oppiminen perustuu kokemukseen ja tarpeeseen. Motivaatiolla, työyhteisöllä ja työympäristöllä on suuri merkitys uuden toimintatavan kehittymiseen. Motivaatiota ei voida antaa toiselle, vaan se kehittyy ihmisessä itsessään. Ihmisen tulee ymmärtää miksi jokin tieto tai taito on tärkeää, ennen kuin syntyy halu saavuttaa tavoite. (Ojala 2008, 66-67; Kontiainen & Skyttä 2010, 39.) Mankan (2006, 114-115) mielipide motivaation synnystä on samankaltainen, mutta hän lisää, että epäonnistumiset vaikuttavat oppimiskykyyn. Oppiakseen uutta on kyettävä vähentämään kielteiset ajatukset ja siirtää oppiminen uuteen ympäristöön. Frantsi (2013, 50) esittää, että johtajakeskeisyyttä vähentämällä voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota.

Määtä (2013, 32) tutkimuksessa havaittiin, että motivoivan esimiestoiminnan ja työntekijöiden aktiivisen huomioimisen välillä on ristiriitaa. Kun työntekijöille tulisi antaa lisää vaikuttamismahdollisuuksia työskentelyyn, tulisi samalla varmis-

taa työntekijöiden jatkuva kehittyminen ja motivaatio. Jatkuvan palautteenannon nähdään kehittävän ja motivoivan, mutta toisaalta se voi myös estää työntekijöiden itsenäistymisen. Esimiesten tulee antaa työntekijöille enemmän tilaa toimia itseohjautuvammin, mutta edelleen pitää ohjat omissa käsissään.

Motivoinnin ja aktiivisen huomioimisen sijaan esimies voi heikentää työyhteisön aktiivisuutta, olemalla ylihuolehtivainen tai – kontrolloiva. Työntekijöiden kysymyksiin ei tule antaa liian suoria vastauksia, vaan heidät tulee haastaa pohtimaan ja kokeilemaan ajatuksiaan itse. (Järvinen 2013, 72.) Kysymällä, miten työntekijä toteuttaisi tehtävän, esimies antaa työntekijän itse ratkaista työhön liittyvän ongelman. Tämä johtamistyyli voi olla palkitsevaa ja motivoivaa, kun työntekijä huomaa pystyvän ratkaisemaan itse ongelmia ja saa niihin myös vastuuta. Tämän toimintamallin kautta esimies osoittaa luottamusta työntekijän kykyjä kohtaan ja samalla työyhteisö saa uusia näkökulmia työnsuorittamiseen. (Konttinen & Skyttä 2010, 20-21.)

3 TYÖN JOHTAMISEN HAASTEET

Esimiehen tehtävä on haastava. Häneen kohdistetaan odotuksia niin työnantajan kuin työntekijöidenkin taholta. Esimiehen tulee ymmärtää ja tukea työntekijöitä, mutta samaan aikaan työnantaja vaatii nopeita muutoksia. Hyvä esimies kykenee oppimaan uutta ja kehittämään toiminta-alueitaan yhteistyössä työntekijöiden ja organisaation johdon kanssa.

Teoriaosuudessa käsitellään johtamista ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, koska sen merkitys työn kehittämisessä on tärkeää. Vuorovaikutus taidot ja vuorovaikutustilanteiden luominen on yksi työn johtamisen työkalu. Onnistuminen tarvitsee luottamusta kaikkien osapuolten välillä. Luottamus tukee koko työyhteisön hyvinvointia ja mahdollistaa organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Luottamus tukee aitoa vuorovaikutusta ja edistää vaikutusmahdollisuuksien rakentumista.

3.1 Johtaminen on valmentajuutta ja ihmisen kohtaamista

Tutkimusten mukaan keskijohdolla on merkittävä vastuu työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. He toimivat samassa työyhteisössä, jossa työntekijät suorittavat työtään ja heillä tulee olla taitoa nähdä työntekijöiden kyvyt ja taidot. Esimiehen tulee olla selvillä siitä, mitä osaamista toimipaikassa tarvitaan ja myös visio tulevasta osaamistarpeesta. Työntekijöiden osaamisvajetta tulee tukea kehittämällä osaamista yhdessä työntekijän kanssa. (Kupiainen, Hasu, Käsälä, Leppänen & Kovalainen 2011, 42-43.)

Esimiehen ei tarvitse olla jatkuvasti sanelemassa, mitä ja miten työntekijän täytyy tehdä jokin työtehtävä, vaan hänen tulee keskustella ja ottaa kantaa eri työtehtävien suorittamiseen ja tarvittaessa osoittaa oikea suunta. Tämä edellyttää työntekijältä omien työtehtävien oppimista ja niiden kehittämistä. (Mönkkönen & Roos 2010, 147.)

Kaikki työntekijät haluavat, että esimies huomioi heidän työnsä sekä kohtaa heidät myös yksilönä, ihmisenä. Hiljaiset, ujut ja itsenäisestikin toimivat työntekijät ar-

vostavat, kun esimies puhuttelee heitä ja on halukas tietämään työntekijänsä ajatuksia ja kuulumisia. (Järvinen 2013, 156.) Kun yksilö kokee itsensä arvokkaaksi, hän tiedostaa paremmin omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Arvostusta kokien saan työntekijä osaa suhteuttaa toimintansa koko työyhteisön toimintaan ja epäonnistumisiakin sietää paremmin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 22.) Toimitusjohtaja Åhman sanoo, että suurin johtamisen ongelma on arvostuksen puute. Ihmisiä ei arvosteta aidosti, eikä heitä kuunnella. On ihan sama mikä johtamisen malli on käytössä, jos esimies ei ole läsnä, hän väittää. (Mäenpää 2013, 27.)

Esimies ei voi miellyttää kaikkia, koska hänen roolinsa työyhteisössä on toimia työnantajan edustajana. Hän tarvitsee työssä onnistuakseen toisten tukea ja neuvoja. Hyvä itsetunto ja sisäinen tuntemus minäkuvastaan antaa tukea esimiehen toimintaan. Esimiehen tehtävät on määritelty tehtävän kuvissa, mutta työntekijöiden arvostuksen saadakseen johtajuutta tulee myös osoittaa toiminnan kautta. Hyvä esimies tunnistaa ja käyttäytyy ammatin edellyttämällä tavalla. Johtajuus ansaitaan olemalla aito, teeskentelemätön, ja esimies voi osoittaa myös epätäydellisyytään. Tehtävässä joutuu tuottamaan pettymyksiä, kaikkea ei osaa ratkaista itse ja virheitäkin sattuu. Esimiehen tulee arvostaa työntekijöitään, vaikka hän ei itse koe saavansa arvostustaan alaisiltaan. (Järvinen 2013, 189-194.)

Työssä voi joutua kohtaamaan työntekijöiden mielikuvissa ja puheissa ilkeyttä, syytöksiä ja vaatimuksia. Työntekijöillä on taipumuksia syyllistää johtoa myös organisaation ulkopuolella tapahtuvista muutoksista. Tästä syystä työyhteisössä tulee luoda tilanteita, joissa esimies voi kohdata työntekijöitään ilman kiirettä, jotta vuorovaikutukselle ja aidolle dialogille jää aikaa. Tiedon kululle täytyy antaa riittävästi aikaa. Tietämättömyys ja ymmärtämättömyys ruokkivat työyhteisön ja työntekijän harkinta- ja ajattelukykyä. (Järvinen 2013, 199-204.)

Linna (2008, 21-26) selvittää tutkimuksessaan ilmiötä lisää. Työntekijä voi kehittää oman arvionnin tueksi vaihtoehtoisia menettelytapoja ristiriitatilanteille, jos hän kokee epäoikeudenmukaisuutta. Työntekijä luo mielikuvia oikeudenmukaisesta tai epäoikeudenmukaisesta toiminnasta. Luotu mielikuva voi olla pysyvä ja meillä on tapana muistaa negatiiviset kokemukset paremmin kuin positiiviset. Oikeudenmukaisuuden kokemus on subjektiivinen ja se voi perustua väärinkäsityksiin, mutta työntekijä on valmis hyväksymään huonojakin asioita, jos hän pitää

niitä oikeudenmukaisena. Oikeudenmukaisuuskokemus edellyttää koko organisaation ja työyhteisön vuorovaikutustilanteiden kehittämistä, jossa keskeisenä toimijoina ovat esimiehet ja organisaatio.

Suomessa johtaminen on ollut perinteisesti rationaalista (Seeck 2008) Tämä tarkoittaa johtamistapaa, jossa organisaatio koetaan melko ennustettavasti toimivana systeiminä. Esimiehet ovat asiantuntijoita ja työntekijöiden toiminta on työn suorittamista sovittujen ohjeiden mukaan. Tulevaisuudessa johtaminen nähdään toimintana, jossa johtaminen tapahtuu monisäikeisten ja jatkuvasti muuttuvien verkostojen sisällä. Näkemyksen keskiössä on, miten johtajuus saadaan toimimaan siten, että työntekijöiden kykyä kehittää työtään ja samalla tuottaa arvoa organisaatiolle voidaan tukea. Organisaatiossa tulee rationaalisten johtamismallien lisäksi vahvistaa normatiivista johtamisosaamista, jossa johtaminen on ohjaamista ja valmentavaa. Normatiivisessa johtamisessa työntekijä nähdään yksilönä, jota motivoi työhön, palkan lisäksi, työtä ja työyhteisöä koskevat sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät sekä työntekijöiden arvomaailma. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 11-12.)

Valmentava johtajuus (coaching leadership) kuvaa johtamista, jossa johtajuuden ytimenä ovat vuorovaikutus. Valmentavassa johtamismallissa johtamistyyliksi esitetään menetelmää, jossa työntekijän motivointia oman työnsä kehittäjäksi, tulee tukea vuorovaikutuksessa: kyselemällä, kuuntelemalla ja antamalla palautetta hänen työstään. Valmentavan johtajuuden tavoitteeksi on lueteltu muun muassa työntekijän tukeminen niin, että hän voi ylittää aiemman suoritustasonsa. Työntekijää rohkaistaan tunnistamaan omat kyvyt ja kehittämään omaa ammattiosaamistaan. Työntekijälle tulee järjestää mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja antaa vaikutusmahdollisuuksia työssään. Valmentajuutta on kuvattu myös voimaantumista edistävänä käyttäytymisenä (empowering cluster), jossa esimies tukee työntekijän kriittistä ajattelua ja tarjoaa työntekijälle oppimiseen mahdollistavia resursseja sekä motivoi työntekijää kehittymään. Tutkimuksissa on esitetty myös mahdollistavaan käyttäytymiseen (facilitating cluster) liittyvää johtamisen määrittelyä. Tässä määrittelyssä korostuu oppimista tukeva palaute, osallistaminen, tavoitteiden selkeyttäminen, ja yhtenä käytännön asiana kehityskeskustelut. (Viitala ym. 2010, 184-185.)

Lähijohtajakoulutuksessa tulee kiinnittää huomiota itserefleksiivisyyden ja itsejohtamisen kyvyn vahvistamiseen. Esimiehentyö on vaikuttamis- ja ihmissuhdetyötä. Oman johtamislinjan löytäminen ja sen arvostaminen korostuu. Omaa johtajuutta tulee arvioida kriittisesti, jotta pystyy kehittymään johtajana ja valmentajana. Toimintaympäristön asettamat haasteet on sisäistettävä, ja opittava mukautamaan johtamistyyliin. Työnantaja odottaa esimiehen työltä tuloksellisuutta ja huolenpitoa työntekijöistä. Työssään esimies tarvitsee riittävästi vaikutusmahdollisuuksia, jotta hän voi toimia valmentavana johtajana. (Frantsi 2013, 170-171.)

Ropo (2006) sanoo, että työelämän muutos antaa mahdollisuuden myös johtamistavan muutokselle. Hän uskoo nykyisen työelämä kulttuurin pakottavan muutokseen myös johtamistyössä. Perinteinen johtaminen hierarkkisena, kontrolloivana ja tuloksellisuutta korostavana ei riitä johtajuudessa. Johtajalla tulee olla taitoa käsitellä monisärmäistäkin vuorovaikutusta. (Frantsi 2013, 18.)

Tutkimuksissa on havaittu mielenkiintoinen ero nais- ja miesjohtajien välillä. Näiden tutkimusten mukaan naisten johtamistapaa arvostetaan enemmän kuin miesten johtamistapaa. Naisjohtajien johtamistavassa korostuu työntekijöiden innostaminen, kannustaminen, tunteiden huomioiminen sekä kiitoksen ja palautteen antaminen. Nykyisessä työelämässä nämä taidot tulevat yhä tärkeämmiksi. (Lehto 2009.)

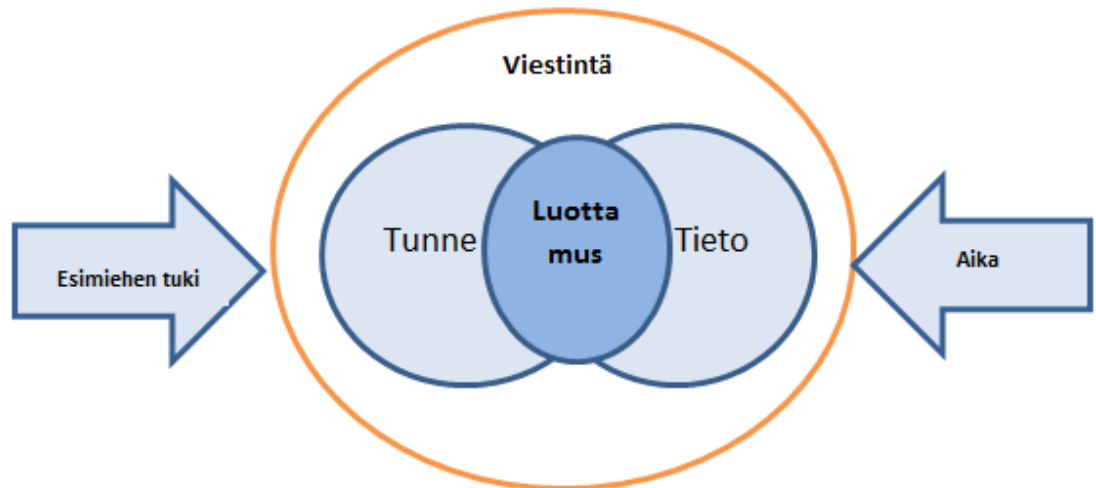
3.2 Luottamus ja toisen työn arvostus

Luottamus koostuu uskottavuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja kunnioituksesta kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 113). Johtajuus ja luottamus kytkeytyvät yhteen. Luottamusta tulee pitää yllä koko ajan, se ei rakennu nopeasti ja yhdessä vuorovaikutustilanteessa. Luottamus tulee ansaita. Luottamus syntyy epävirallisissa tilanteissa, joissa opitaan tuntemaan työyhteisön jäsenet lähemmin ja niiden kautta voidaan selvittää myös hiljaista tietoa. (Ekman 2004, 28, 56, 84, 107.)

Laaksosen (2008, 236) tutkimuksen mukaan alaisten luottamus syntyy oikeudenmukaisella johtamisella, tuella ja rohkaisulla. Luottamuksellisten suhteiden luo-

miseksi esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävissä ja hänen tulisi osoittaa kiinnostusta alaisten hyvinvointiin ja tunteisiin. Esimiesten tulee kiinnittää huomiota erityisesti niihin työntekijöihin, joilla on matala luottamus organisaatioon, koska heidän vaikutus heikentää koko työyhteisön luottamusta ja madaltaa kehitysmuutteisyyttä. (Laine 2009, 76.) Myös Ojala (2008, 279) käsittelee luottamusta ja avoimuutta. Kun työntekijöiden näkemyksiä arvostetaan ja heitä kuunnellaan, virheet voidaan nähdä oppimismahdollisuutena. Työyhteisön kannustava ilmapiiri sallii virheiden avoimen käsittelyn. Kannustava ilmapiiri houkuttaa etsimään uusia työtapoja. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri voi johdattaa työntekijät ylittämään oman mukavuusrajan ja unohtamaan rutiinit.

Laine (2009, 75-76.) kuvaa väitöskirjassaan viisi merkittävintä tekijää esimies-alaisuuden luottamuksen taustalla. Kuviosta 1. voidaan nähdä, kuinka ihmisten teot ja käyttäytyminen muodostavat luottamuksen henkilöiden välillä. Luottamus syntyy tiedosta ja tunteesta, joihin vaikuttavat esimiehen tuki ja aika. Ajan merkitys luottamuksen syntyyn voidaan selittää sillä, että henkilöillä tulee olla aikaa kerätä tietoa ja ymmärrystä toiminnasta sekä henkilöstä, ennen luottamuksen syntymistä. Esimiehen tuki ja tunteiden osoittaminen on tärkeää esimies-alaisuudessa. Kuviossa viestintä käsittää verbaalisen sekä non-verbaalisen viestinnän. Tiivistettynä kuvio osoittaa, kuinka työntekijän ja esimiehen yhteiset kokemukset muokkaavat luottamusta. Luottamus on vahva, kun henkilöt voivat luottaa sekä tietoon, että kokemukseen.



KUVIO 1. Luottamuksen viisi ydinasiaa esimies-alaissuhteessa. (Laine 2009. 75-76)

Luottamuksen lisääminen on tärkeää, jotta työntekijä voi kasvattaa itseluottamustaan. Itseluottamus ei kehity lyhyessä ajassa, vaan sille tulee aikaa antaa kehittyä ja vahvistua. Työntekijää tulee rohkaista antamalla myönteistä palautetta hänen vahvuuksista ja sitouttamalla käyttämissuhteeseen. (Ström 2012, 19-20.)

Luottamus henkilöiden välillä kehittyy heidän käyttäytymismallista. Tämä käyttäytymismalli perustuu aikaisempaan yhteistyöhön tai tietoon luotettavasta henkilöstä, kuten jo edellä Laine (2009) kuvasi tilannetta. Luottamuksen rakentuminen pohjaa persoonallisuuteen, sosiaaliseen samankaltaisuuteen ja yhteistyön aikana tehtyihin havaintoihin. Yrityksen sisällä työyhteisönjäsenten luottamus rakentuu visioihin, strategioihin, prosesseihin, rakenteisiin ja osaamiskykyihin. Henkilöiden välisen luottamuksen rakentuminen on tärkeää, koska luottamuksen taustalla on hyvin usein ihminen, persoona. (Ellonen, Blomqvist & Puimalainen 2008, 176-177.) Luottamussuhde työyhteisössä ja esimies-alaissuhteessa muodostuu vähitellen ja siihen vaikuttavat kaikki toiminta ja viestintä. (Kupias ym. 2011, 146).

Organisaatiokäyttäytymistä tutkiva professori Kramer on julkaissut vuonna 2009 ohjeita, joiden avulla voimme kehittää omaa käyttäytymistämme ja ajattelutapaa luottamuksen suhteen. Ohjeisto on suunnattu liike-elämän tarpeille, mutta ohjeissa on soveltuvuuksia myös tavalliseen työyhteisöön. Kramer (2009, 1-9.) on päättä-

nyt samaan kuin edellä mainitut tutkijat. Hän neuvoo muun muassa tunnistamaan toisen tarpeet, tilanne sekä kuuntelemaan ja antamaan selkeän viestin luottamuksesta. Kramerin muistuttaa siitä, että luottamus ja sen osoittaminen on sidottu henkilön rooliin.

Työntekijän voi olla vaikeaa kertoa kehittämisajatuksiaan esimiehelleen, jos roolijako on liian sidottu tehtäväkuviin. Osoittamalla luottamusta työntekijää kohtaan vahvistetaan hänen toimiaan työtapojen kehittäjänä. Luottamus lisää työntekijän kehittämiskykyä vähentämällä pelkoja epäonnistumisen riskeistä. Kun työntekijän ei tarvitse olla epävarma roolistaan tai asemastaan yrityksessä, hän voi keskittyä omaan työhön. Tämä antaa mahdollisuuden myös työn kehittämiseksi. Tutkimuksen mukaan luottamuksen, tiedon luomisen ja – siirron sekä innovatiivisuuden välillä on vahva yhteys. (Sankowska 2013, 90, 95.) Leppämäki (2013, 67) toteaa, että työyhteisön vuorovaikutus mahdollisuuksia lisäämällä, lisää myös luottamusta. Luottamus rakentuu enemmän tunne kuin tietoperusteisiin.

Tasapainoinen ihminen kykenee toimimaan itsenäisesti, mutta tarvittaessa myös sosiaalisesti toiset työyhteisön jäsenet huomioon ottaen. Tätä ominaisuutta ihminen tarvitsee koko elämän alueella, ei vain työelämässä. (Järvinen 2013, 152.)

3.3 Vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä

Työyhteisöissä on vahva käsitys siitä, että työtä tulee johtaa ja valvoa. Johtajaa voi myös syyllistää virheistä tai johtajalta voidaan vaatia työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen liittyviä asioita. Hyvä johtaminen on tärkeää, mutta työyhteisöön tulisi luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä voisi itse olla ratkaisemassa eteen tulevia ongelmia sekä kehittää itsejohtamisen taitojaan. Työyhteisölle tulee antaa riittävä itseohjautumisen valta, jotta he uskaltavat tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Itsejohtamisentaito ja sen rakentaminen vie aikaa. Tutkimuksen mukaan esimiehet toivovat alaisiltaan enemmän aloitteellisuutta ja heidän asenteet uusiin, työtä kehittäviin muutoksiin, ovat myönteisiä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 105-111.) Niissä on havaittu, että työtyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. tuen puute sekä omaan työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien puuttu-

minen. Ihmiskeskeinen johtaminen lisää työtyytyväisyyttä ja siten myös työntekijän motivaatiota. (Viitala ym. 2010, 181-182.)

Esimiehellä on luontevampaa pitää yllä läheisiä suhteita osaavina pitämiinsä työntekijöihin. Suhteita tulisi kuitenkin luoda erityisesti niihin työntekijöihin, joiden osaaminen tai suoritustaso ei vastaa työnantajan odotuksia. Informaatio sekä haasteelliset, kehittävät tehtävät lisäävät työntekijän osaamista. Ilman tätä mahdollisuutta työntekijöiden kehittymistaidot supistuvat. (Viitala ym. 2010, 187.)

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät tuottavuutta ja osaamista. Tämä voi liittyä tiimityöhön tai yksittäisen työntekijän työskentelyyn. Useimmiten työntekijät ovat niitä, jotka hallitsevat ammattityötehtävät parhaiten ja heillä on myös halua näyttää osaamistaan. Vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei kuitenkaan poista johtamista. Työnjohtamisessa voidaan kysyä, onko työn päätavoite kontrolli vai tuotos? Työntekijöiden autonomian lisäämisessä onkin kyse luottamuksesta. (Mäenpää 2008, 26.)

Alasoini (2010) toteaa työntekijöiden etsivän työstään mielenkiintoa ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. He arvostavat työpaikan hyviä ihmissuhteita, viihtyisyyttä sekä reilua johtajuutta. Johtajalta odotetaan ihmisläheisyyttä, sosiaalisuutta ja moraalisesti kestäviä tavoitteita ja toimintatapoja. (Frantsi 2013, 169.) Työntekijän tunne omien vaikutusmahdollisuuksien hyödyntämisessä omassa työssään vahvistavat minäkuvaa ja uskoa osaamiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 143; Järvinen 2013, 71).

Yrityksessä tulee olla tahtoa luoda kulttuuri, jossa tuetaan rohkeutta ja uskallusta toimia uudella tavalla. Kilmann (2009) väittää, että pelokkaassa yrityksessä rohkeiden toimintojentaso on matala. Hänen näkemyksen mukaan toimintojentaso on alhainen myös byrokraattisessa yrityksessä. Tutkimuksen mukaan rohkean toiminnan vaikutukset ovat merkittäviä, ja niitä tulisi edistää yrityksen toiminnassa. (Ström 2012, 22, 66.)

Johtajalla tulee olla taitoa tunnistaa työntekijän ja työyhteisön vahvuuksia, tässä yhteydessä puhutaan tunneälystä, jonka merkitystä on alettu ymmärtämään johtamisessa. Tunnistamalla vahvuudet voidaan suunnitella ja toteuttaa sitä. Näin voi-

daan auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet ja kehittymään työssään. Kehitystyössä palautteen ja tuen tulee olla oikea-aikaista, jotta työntekijä saa vahvistusta osaamiselleen. Vuorovaikutus vahvistaa keskinäistä suhdetta ja osoittaa johtajan halun tukea alaisiaan. (Reldan 2011, 189-191.)

Vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ei merkitse esimiestyön vähenemistä, vaan sen laadullisen ja sisällöllisen työn kehittymistä. Organisaatiossa tulee luoda uusia ohjauksen- ja esimiestyövälineitä, joista muodostuu tukirakenteita työntekijöille. Tukirakenteet voivat olla esimerkiksi työn laadullisia määrittelyjä, tietokonejärjestelmiä tai säännöllisiä työpalavereita. Tavoitteena on luoda työkuultuuri, jossa organisaation arvot, visiot ja toimintamallit tulevat sisäistettyä. Esimiehiltä ja työntekijöiltä edellytetään dialogista vuorovaikutusta, jossa yhteiset kehittämistavoitteet kirkastuvat. Tämä vaatii aikaa sekä esimiehen ja työntekijöiden ajankäytön uudelleen organisointia. (Alasoini 2011, 61-63.)

Organisaation tehokkuutta voidaan lisätä hyödyntämällä joustavuutta yrityksen työntekijöiden tehtävien suhteen. Toimintaan saadaan joustavuutta, jos työntekijöillä on osaamista ja halua siirtyä työtehtävästä tai työpaikasta toiseen. Työnantajan tulee tukea työntekijöiden moniosaamista, jotta yrityksen toiminnallinen kyky kehittyy. Joustavat työjärjestelyt, kuten työaika tai toimintatavat parantavat työtyytyväisyyttä. Työntekijöille on tarjottava mahdollisuus oppimiseen sekä aikaa omaksua uusi tehtävä tai toimintamalli. Uuden oppiminen voi vaatia ylimääräistä työvoimaa perehtymisen ajaksi, jotta epävarmuus uutta kohtaan on helpompaa. Työntekijöillä tulee olla tietoa siitä, miten he voivat suunnitella ja toteuttaa työtehtäviään, jotta vältetään ristiriitatilanteilta organisaation johdon ja muiden työntekijöiden kesken. (Ramendran, Raman, Mohamed, Beleya & Nodeson 2013, 7-13.) Pitkä työhistoria samassa työkohteessa sokeuttaa työyhteisön tavoille ja uskomuksille. Erilaisissa työyhteisöissä työskenteleminen kehittää osaamista ja työyhteisötaitoja, kun työntekijä huomaa, että saman työtehtävän voi suorittaa eri tavoin. (Mönkkönen & Roos 2010, 146.)

Jäppinen (2012, 31-32) kirjoittaa työyhteisössä vallitsevasta joustavuudesta. Hänen näkemyksen mukaan joustavuus on valmiutta avoimeen keskusteluun, yhteisen ajatuksen ymmärtämistä ja sen aktiivista hakemista. Joustavassa työyhteisössä eri näkökannat otetaan huomioon ja niitä sovitellaan, kunnes työyhteisössä on

löydetty yhteinen lopputulos tai tavoite. Joustavuus voi vaatia omista asemista luopumista ja on siksi haastavaa työntekijälle sekä koko työyhteisölle.

3.4 Tavoitteet selväksi, vuorovaikutus ja palaute

Työyhteisölähtöinen kehittäminen on integroitunut arjen työhön, jossa kehittämistoiminta on usein koko työyhteisössä tapahtuvaa. Tutkimukset osoittavat, että kehittämistoiminta edellyttää vastuiden jakamista ja kehittämistoimintaa ylläpitävää voimaa. Työyhteisöllinen kehittäminen voi tukea organisaatiota vain, jos sillä on samat tavoitteet ja visiot toiminnan suhteen kuin organisaatiolla. Kehittämistoiminta edellyttää aktiivisuutta ja osaamista työyhteisön jäseniltä. Työyhteisön jäsenillä tulee olla taitoja oppimiseen, tiedon tuottamiseen ja kehittävään vuorovaikutukseen työyhteisön sisällä sekä organisaatiossa toimivien muiden henkilöiden kanssa. Lisäksi nämä taidot tulee sitoa yksittäisen työntekijän vahvuudeksi. Tutkimuksissa on saatu vahvistusta sille, että kehittämisprosessit vahvistavat työyhteisön kykyä kehittää omaa toimintaa. Onnistunut kehittämistyö lisää työyhteisöllisyyden tunnetta. (Vataja 2012, 100-108.)

Wink (2010, 54-56.) kirjoittaa, että keskustelut ja tarinat paljastavat organisaation kommunikaatiokulttuurin tason. Keskustelujen sävy voi olla myönteisiä, rohkaisevia tai ne voivat olla kielteisiä ja lannistavia. Esimiesten puheet ilmentävät usein heidän käsitystään ja arvostustaan työntekijöitä kohtaan. Organisaatioissa tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon, aitoon dialogiin. Aidoissa organisaatiodialogeissa ihmiset kyseenalaistavat omia ajattelutapojaan ja näkemyksiään. Dialogissa korostuu toisen ihmisen kuuntelu ja erilaisen näkemyksen ymmärtäminen. Sen avulla voi kehittää omaa itsetuntemustaan. Hyvän dialogin avulla syntyy uutta ajattelutapaa ja yhteisymmärrystä, jonka kautta organisaatiota voidaan kehittää.

Wink (2010, 56-64.) jatkaa, että kuuntelun taito on yksi tärkeimmistä esimiehen ja koko työyhteisön eteenpäin viemistä voimasta. Kuuntelemalla toista osoitetaan hänelle arvostusta ihmisenä ja työtoverina. Kuuntelu on nonverbaalista taitoa,

jossa voidaan tulkita sanattomia viestejä, ilmeitä, eleitä ja jopa vaikenemista. Työntekijät voivat tuntea pelkoa siitä, että uskaltaako esittää kysymyksiä tai poikkeavia näkemyksiä. Työntekijöitä tulee rohkaista kyseenalaistamaan toimintaa ja esimiehen tulee reagoida erilaisiin näkemyksiin ammattimaisesti. Mönkkönen & Roos (2010, 264) toteavat, että halu vaikuttaa työntekijän toimintaan ja ajatuksiin vaatii henkilökohtaista kohtaamista hänen kanssaan.

Organisaation palautetoimintamalli heijastuu koko työyhteisön ilmapiiriin. Kannustava palaute parantaa työilmapiiriä. Vaikeatkin asiat on helpompi käsitellä, kun palautteenantaminen on avointa ja rehellistä. Toimiva palautemalli edistää työyhteisön ja työntekijän oppimista ja kehittymistä. Esimies on palautteen antamisessa koordinaattori, joka luo omalla toimintamallillaan palautekulttuurin työyhteisöön. Hyvä palautekulttuuri luo edellytyksiä työyhteisön hyvälle vuorovaikutukselle ja edistää työntekijöiden osaamistaitojen yhdistymistä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.)

Esimiestyössä työntekijän hyvinvoinnin, erityisesti työkyvyn tunnistamiseen tarvittavat keinot ja sen huomioiminen vaativat kehittämistä. Esimiehen toiminta yksikön kehittämisessä on avainasemassa, johon hän saa tietoa mm. kehityskeskusteluista ja työhyvinvointi kyselyistä. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. (Elo ym. 2010, 63-65.)

4 TYÖN KEHITTÄMINEN JA TULOKSELLISUUS

Opinnäytetyössä aihetta lähestytään työyhteisössä esiintyvän hiljaisen tiedon ja Kolbin kokemusperäisen oppimismallin kautta. Tarkoituksena on selvittää ja käyttää hankkeen aikana niitä oppimisen keinoja, jotka liittyvät kokemukselliseen oppimiseen. Teoreettista viitekehystä laajennetaan työyhteisön ja työntekijän työn kehittämiseen vaikuttaviin tekijöihin

Työn tuottavuutta ei saavuteta, vain työtahtia lisäämällä, vaan työtä tulee kehittää sujuvaksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Työn sujuvuudella tarkoitetaan, että työtehtävät ovat tarkoituksenmukaisia ja niiden tekemiseen liittyvät toimet mukautuvat joustavasti työtehtäviin. Sujuvuudella ei etsitä innovatiivisia kehitysideoita, vaan kyse on pienten yksityiskohtien hiomisesta. Työntekijöitä kannustetaan oman työnsä kehittämiseen. Töiden sujuvuuden myötä voidaan tarkastella henkilöstömäärääkin ja sopeuttaa se uuteen, opittuun toimintamalliin, ja sitä kautta lisätä ruokapalvelun toiminnan tehokkuutta. Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää työntekijän kykyä ja halua sekä motivaatiota oman työnsä kehittämiseen. Tämän selvitys antaa suunnan ruokapalvelun jatkosuunnitelmaan, jolla lisätään työntekijän kykyä kehittää omaa työtään.

4.1 Kehittämisellä tuloksellisuutta

Tuloksellisuutta voidaan mitata ja arvioida monialaisesti. Steers (1975) esittää tuloksellisuuden mittareina mm. tuottavuuden, tyytyväisyyden, resurssien hankinnan, kehittämisen, henkilöstön pysyvyyden, kasvun ja elinkelpoisuuden. Useat määritelmät kuvaavat tuloksellisuutta, yrityksen kykynä tuottaa voittoa ja kannattavuutta. Julkisten palvelujen mittarina on usein käytetty vaikuttavuutta, joka kuvaa palvelun kykyä tuottaa kansalaisille hyvinvointia. Toisaalta tutkijat ovat esittäneet, että vaikuttavuus ei voi olla tuloksellisuuden mittari, koska se on käsitteenä laaja ja tarkoittaa lähinnä oikeiden asioiden tekemistä, eikä niinkään tehokkuutta. (Lumijärvi 2009, 15-24.)

Tuottavuutta tarkastellessa tuotoksien eli tuotettujen tuotteiden tai palvelujen määrällä, tuottavuus laskee, jos resursseja ei käytetä tehokkaasti. Tuottavuusmalleissa pyritään tarkastelemaan tuotantoprosessin tehokuutta joko suoraan tai epäsuoraan. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 78-80.) Hyvin järjestetty ja mitoitettu työ lisää organisaation toiminnan ja tuottavuuden tehokkuutta. Työn suorittaminen on joustavaa, ja antaa työntekijälle turvallisuutta sekä tunnetta työn onnistumisesta. (Työsuojeluhallinto 2013.)

Työterveyslaitoksen tutkimus 2010 työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteydestä tehtiin kolmessa julkisen palvelun organisaatiossa. Tutkimus osoitti, että esimiehen hyvät johtamisen käytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan koettu tuloksellisuus olivat kaikki yhteydessä toisiinsa. Työntekijät kokivat, että suhde lähiesimieheen on tärkeä. Tuloksellisuuden kokeminen oli erilainen esimiesten ja työntekijöiden välillä. Työntekijät kokevat laadun olevan tuloksellisuuden mittari, mutta esimiehet kuvasivat tuloksellista toimintaa toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Työntekijät painottavat työssä laatua ja omaa hyvinvointiaan. Johdon painopisteenä voi olla määrällinen ja taloudellinen tulos. Näiden näkökulmien tulisi lähentyä organisaation tuloksellisuutta tarkasteltaessa. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 10-11, 66-69.)

4.2 Oppimisen uudet haasteet

Oppiminen ja osaaminen ovat työssä tarvittavan toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä. Organisaatiossa tulee tunnistaa omaa kehittymiskykyisyyttä ja luoda oppimista tukeva toimintakulttuuri, jotta uusi, opittu asia voidaan viedä osaamisen tasolle. (Sarala & Sarala 2010. 35- 42.) Oppiminen on tiedon käsittelyä ja muistamista, jonka avulla yksilö kykenee luomaan kytkentöjä uuden ja vanhan tiedon välillä. Harjoittelu eli tehtävän toistaminen vahvistaa oppimista. Ihmisen muistissa on valmiina jo aikaisemmin opittuja asioita, jotka ovat muuttuneet niin sanoiksi hiljaiseksi tietämykseksi (Ojala 2011, 83.)

Hiljaista tieto on vaikea määritellä, toteaa Virtainlahti (2009, 38 - 43.) Työpaikolla se on tuttu käsite, mutta sen esille tuominen on vaikeaa. Käytämme työssämme

hiljaistietoa, ilman että ymmärtäisimme sitä. Asiat ja taidot muuttuvat automaattisiksi ja ne vaikuttavat toimintaamme ja päätöksentekoihin. Tieto on henkilökohtaista, jossa omat näkemykset ja käsitykset johtavat yksilön tekemään ratkaisuja, intuitionkin kautta. Se sisältää yksilön kokemuksiin, arvoihin ja perehtyneisyyteen perustuvaa syvällistä tietoa. Hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli arjessa ja työpaikoilla, ja se on ammattitaidon perusta, jonka kautta työntekijä rakentaa osaamisen ja ongelmaratkaisutaidot.

Manka (2006, 131-133) kirjoittaa työrutiineista, joita työyhteisössä muodostuu. Työyhteisön yhtenäisyys ja pitkäaikainen vuorovaikutus yhteisön jäsenten kesken auttaa ymmärtämään rutinoituneita työtapoja. Uuden oppimisen kannalta rutiinit, eivät ole aina positiivisia. Syvälle juurtuneet työrutiinit voivat estää työyhteisön kehittymistä. Työn kehittämisen kannalta työyhteisössä tarvitaan erilaisuutta ja työyhteisön ulkopuolelta vierailevia työntekijöitä.

Hiljaista tietoa tulisi pystyä jakamaan yksilöltä koko työyhteisölle, koska se on merkittävää organisaation toimintakyvyn jatkumiselle ja kehittymiselle. Hyviä käytäntöjä tulee jakaa koko organisaatiossa ja erilaista tietämystä kannattaa hyödyntää, jotta oppimisesta ja osaamisesta tulee osa arvostettua työkulttuuria. Yksi toimiva malli tiedon jakamiseen voi olla perinteinen mestari-oppipoika malli, jossa kokenut, osaava ammattilainen ohjaa uutta työntekijää. (Virtainlahti 2009, 98-101, 108.)

Ihmiset oppivat eri tavoin ja siksi tulee luoda erilaisia oppimisen malleja. Työntekijän itse täytyy tunnistaa oma oppimisen malli ja pyrkiä hyödyntämään sitä. Oppiminen edellyttää asian ymmärtämistä ja halua oppia sekä motivaation säilyttämistä uusien tehtävien oppimiseen. Oppimisen yhteyteen kannattaa luoda hyvä tunnelma, sillä myönteinen ilmapiiri edistää oppimista. Epäonnistumisen pelko estää kaiken uuden yrittämisen ja kehittämisen. Työilmapiirillä on merkittävä vaikutus siihen, miten ihmiset rohkenevat ja uskaltavat kokeilla ja kehittää uutta. (Ojala 2011, 84-88.)

Kolbin (1984) hyvin tunnettu käsite, kokemusperäisestä oppimismallista perustuu työn suorittamiseen, kokemukseen, onnistumiseen ja epäonnistumiseen. Kuviossa 2. on kuvattu Kolbin kokemusperäinen oppimismalli. (Ojala 2008, 67-68.)

Työntekijän oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen ja tiedon aktiivisen kokeilun kautta. Kokemusta arvioidaan ja pohditaan, mitä voisi parantaa. Työntekijän tulee kyetä muuttamaan havainnot ja reflektoinnit käsitteiksi ja malleiksi, joita hän voi soveltaa uudelleen. Oppiminen on jatkuva prosessi, jossa tarvitaan taitoja työn suorittamiseen. Lisäksi tarvitaan analyttisiä taitoja, jotta ajattelusta kykenee tuottamaan uuden toimintamallin. (Ojala 2008, 67-68.)



KUVIO 2. Mukailtu Kolbin (1984) kokemusperäisen oppimismallin mukaan (Ojala 2008, 67-68)

Keittiötyössä tiedon käsittely on perinteisesti ollut mekaanista. Mekaanisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan organisaation toimintatapaa, jossa toimintaa ohjaavat ennalta määrätyt toimintatavat ja määritellyt tehtäväkuvat. Mekaanisessa toimintaympäristössä työntekijöiden toimintaa valvotaan säännöillä ja normeilla. Mekaanisen tiedonkäsittelyn sijaan keittiötyössä tulee lisätä orgaanista toiminta-

logiikkaa. Tällaisessa organisaatiossa muutoksia ja kehitystyötä tehdään jatkuvasti. Työyhteisön jäsenet jakavat osaamistaan vuorovaikutteisissa tilanteissa ja heille annetaan enemmän vastuullista vapautta. Organisaatiosta luodaan sellainen, että kaikki voivat osallistua osaamispääoman kartuttamiseen. (Hyrkäs 2009, 59-60.) Ekman (2004, 93) kirjoittaa, että epäviralliset keskustelut ja vuorovaikutus moneneen suuntaan edistää luovuutta. Kahvipöytäkeskusteluissa voi syntyä spontaanisti kehittämisajatuksia. Hänen näkemyksen mukaan luovimmat organisaatiot ovat niitä, joissa ongelmia ratkaistaan yhdessä.

4.3 Työyhteisö ja työntekijä kehittäjänä

Työn kehittämisen tavoitteena on muuttaa työn suorittamistapoja. Kehittämisen avulla voidaan muuttaa työkäytäntöjä sujuvammaksi tai työ voidaan organisoida uudella tavalla. Työn kehittämisessä on kyse muutoksesta. Kehitykselliset muutokset tulevat toimintatavoiksi yleensä vähitellen, ja niiden tarkoituksena on parantaa organisaation toimivuutta tai ratkaista jokin ongelma. Työyhteisön kehittämistoimet liittyvät suoraan työntekijöiden tapaan tehdä työtä. Sellaisia kehitysmuutoksia ovat tyypillisesti toimintatapojen selkiyttäminen ja yhteiset toimintatavat sekä työtä helpottavien välineiden käyttöönotto. (Vataja 2012, 39, 43.)

Työn kehittäminen ei ole suunnittelematonta ja spontaania uusien työmenetelmien kokeilua, vaan tavoite tulee olla konkreettinen ja mitattava. Työyhteisössä kehittäminen ei saa olla lyhytjaksoista ja sanelua, vaan sen tulee olla vuorovaikutuksellista ja päämäärätietoista. Keskustelujen avulla tavoite tulee selkeäksi ja keinot niiden saavuttamiseksi löytyvät yhteistyön kautta. Johdon on hyvä sisäistää tieto siitä, että työntekijöillä on osaamista ja taitoa kehittää työssä tarvittavia ammatti-tehtäviä. (Gustafsson & Marniemi 2012, 95-96.)

Yksilön oppiminen on koko organisaation kannalta merkityksellinen, siksi työntekijöille tulee luoda sellaiset olosuhteet, että työntekijä kokee voivansa oppia ja kehittää työtään. Pelkästään osaamisenkehittämisellä ei saavuteta kehittävää työyhteisöä. (Ojala 2008, 66, 278.) Gustafsson ja Marniemi (2012, 111-112) väittävät, että kehittämisestä ovat yleensä eniten huolissaan ne työntekijät, jotka hallitsevat työnsä hyvin ja ovat aktiivisia. Johdon tulee huomioida työntekijöiden yksi-

ölliset kyvyt ja oppimistyyli, jotta työntekijästä tulisi kehittäjä. Tästä syystä työntekijöitä tulee ohjata erilaisin keinoin ja mahdollistaa tilaisuudet.

Työntekijät, joilla on hyvä luottamus omiin taitoihin, pystyvät asettamaan itselleen haasteellisia tavoitteita, ja ne ovat myös useimmiten saavutettavissa. Luottamusta omiin kykyihin ja motivointia suorituskyvyn parantamiseen voidaan vahvistaa luomalla työyhteisöön positiivinen kehittämisenkulttuuri. Työn kehittämisessä tulee huomioida, että työntekijällä on kaikki tarvittava tieto ja välineet työn suorittamiseen. Tutkimuksissa on havaittu näiden asioiden olevan tärkeitä tekijöitä työntekijän motivoitumiseen oman ja työyhteisön toiminnan kehittäjänä. (Cherian & Jacob 2013, 85.)

Oppimisen taustalla ovat myös yksilön henkilökohtainen ajattelu- ja tulkintamalli, oma minäkuva, joka ohjaa toimintaa. Myönteisellä minäkuvalla ja uskolla omiin taitoihin on iso merkitys kehittymishakuisuuden kannalta. Myönteisesti ajattelevat näkevät ongelmat tilapäisinä ja kykenevät etsimään niihin ratkaisuja. Kielteisesti ajatteleva henkilö ei kykene etsimään ratkaisuja eteen tuleviin ongelmiin. Hän kokee, ettei hänellä ole vaikutusmahdollisuuksia tai uskallusta mennä toiminnassa eteenpäin. (Manka 2006. 160-162.)

Onnistuneet työprosessit edellyttävät joustavuutta ja mukautumista koko työyhteisöltä. Tämä tarkoittaa sitä, että myös johtajalla tulee olla taitoa olla johdettavana, toteaa Frantsi (2013, 50.) Työelämän muutosvauhti ja monimuotoisuus tulee jatkossakin kasvamaan. Vanha osaaminen ei riitä, vaan on käytettävä luovuutta, ja löydettävä uusia, ennakkoluulottomia ratkaisuja kehittää ja tehdä työtä. Lisäksi maahanmuuttajien määrä työelämässä tulee lähiaikoina merkittävästi lisääntymään. He tuovat työyhteisöön oma kulttuurisen taustansa, joka muokkaa koko työyhteisöä. (Frantsi 2013, 169.)

Työelämässä ei riitä, että työntekijät tulevat sovittuna aikana töihin ja ovat siellä työvuorolistaan merkityn ajan tai poissaoloja olisi vain vähän. Työntekijöiltä odotetaan sujuvaa yhteistyötä, aloitteellisuutta, jatkuvaa itseohjautuvaa osaamisen kehittämistä sekä vastuullisuutta omasta työstä ja sen laadusta. Tutkimusten mukaan enemmistö ihmisistä haluaa olla elämässään ja työssään tavoitteellinen ja

aloitteellinen. Ihmiset haluavat onnistua työssään ja hyödyntää osaamistaan ja kokemuksiaan ideoinnissa. (Hakanen 2009, 13.)

Kehittäjän tulee olla riittävän rohkea esittämään omat näkemyksensä ja kokeilemaan niitä. Goud (2005) esittää, että rohkealla henkilöllä on kyky arvioida omat resurssit ja toimimaan niiden tasolla. Henkilö osaa käyttää tietoa ja harkintaa tehtävissään (Ström 2012, 18.) Tarjoamalla ratkaisumalleja, pelkkien ongelmien esittämisen sijaan, työntekijä osoittaa osaamistaitojaan oman työnsä kehittäjänä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 147). Rohkeuteen liittyy myös epäonnistumisten sietokyky, mutta samalla säilytetään positiivinen asenne toimintaa kohtaan (Störm 2012, 19).

Sosiaalipsykologi Ristikangas (2011, 26) väittää, että pelko on suurin syy siihen, että emme uskalla kokeilla uusia asioita. Pelkäämme epäonnistumista tai liiallista huomiota. Haluamme kuulua joukkoon ja toimia, kuten muutkin työyhteisön jäsenet. Työyhteisöön tulee luoda hyväksynnän ja arvostuksen ilmapiiri, jotta uskalamme kokeilla uutta. Ristikangas uskoo, että tämä antaa koko työyhteisölle kasvun ja kehittymisen mahdollisuuden.

Työntekijöiden kehittämistoiminnan aikaan saamiseksi yrityksessä täytyy antaa mahdollisuus osallistua ideoimiseen. Yrityksessä tulee luoda tilanteita, joissa työntekijät voivat olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tarvittaessa voidaan luoda uusia tilanteita, joihin työntekijät voivat osallistua. Työntekijöiden kehittämisajatukset tulee ottaa huomioon ja antaa lupa viedä ajatus kokeiluun. Työntekijöille tulee antaa tietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista, myös tulevaisuudenvisiona. Yrityksen johto toimii esimerkkinä koko työyhteisölle, myös kehittämis- ja uudistumistavoissa. Kehittämisestä tulee antaa palautetta ja tarvittaessa työntekijä tai työyhteisö voidaan palkita hyvästä ja toimivasta kehittämisajatuksista. (Gustafsson & Marniemi 2012, 134-136)

Yksittäisen työntekijän ei ole tarpeellista kommentoida kaikkea, mutta omaan työhön liittyvää tai toiminnan kannalta olennaiseen asiaan tulisi esittää mielipiteitä ja vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat työntekijää itseään tai koko työyhteisöä, huomauttaa Jäppinen (2012, 26). Jokaiselta työntekijältä odotetaan vastuullisuutta omasta työstään ja toisten työn tukemista. Työntekijän on ymmärrettävä, että on

osa työyhteisöä ja hänellä on oma rooli siinä. Työnyhteisön jäsenenä on suostuttava olemaan johdettavana ja osana koko työyhteisön toimintaa. Mikäli työntekijä ei suoriudu tehtävistään on selvitettävä, mitkä asiat vaikeuttavat työnsuorittamista ja niihin asioihin on puututtava. (Mönkkönen & Roos 2010, 145-146.)

Työntekijän, alaisen tulee suorittaa työtään organisaatiossa sovittujen tavoitteiden mukaan. Hänellä on velvollisuus selvittää työhön liittyviä asioita esimiehelleen. Tarvittaessa työntekijä voi pyytää tai hänelle annetaan lisäohjeita työn suorittamiseen. Organisaatiossa toimivat johtajatkin, vastuualueestaan huolimatta, ovat alaisia. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 40.)

Organisaation toiminnan perustana on yhteistoiminta, jossa jokaisen toimijan roolilla on merkitystä. Työntekijöiden tulee ottaa vastuuta yhteistä asioita ja kannustaa muitakin mukaan kehittämiseen. Omat, työhön liittyvät oikeudet, velvollisuudet sekä rajoitukset tulee tunnistaa. Erilaiset vuorovaikutustilanteet, kuten kokoukset, palaverit ja kehityskeskustelut luovat mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. Osallistujille tulee olla ammattimaista käytöstä näissä tilanteissa, eikä niitä voi mitätöidä epäasiallisella käytöksellä. Asioiden käsittelyssä tulee pyrkiä ratkaisuun, menneestä tulee oppia ja tulevaisuutta täytyy pystyä rakentamaan yhdessä. (Ryynänen 2009, 52.)

5 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA KEHITYSTYÖ

Kehityshankkeen tiedonhankintamenetelmät ovat kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tutkija ei voi irrottautua arvolähtökohdista, sillä käsitykset ilmiöistä muodostuvat arvokäsitysten kautta. Hän ei voi olla täysin objektiivinen tiedonhankinnan suhteen, sillä hänen aikaisempi tieto tutkittavasta aiheesta heijastuu näkemyksiin. Pyrkimyksenä ei ole todentaa jo olemassa olevia väittämiä, vaan tarkoituksena on löytää tai havaita todellisia asioita ja tapahtumia. Tutkimuksen aikana tutkittavilla henkilöillä on merkittävä rooli. He luovat tutkimuksella ainutlaatuisen aineiston, antamalla tutkijan käyttöön omat näkemyksensä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161- 164.)

Tässä kehittämishankkeessa keittiötyön henkilöstömitoitusohjelma luo rungon keittiötyön tarkasteluun. Keittiössä suoritettavat tehtävät on ryhmitelty ja kuvattu aikakertymänä. Tehtävässä ei kuvata keittiötyömitoitusohjelman sisältöä ja toimintaa syvällisesti. Päänäkökulmana on työn kehittäminen, jossa ohjelman tuottamaa aikaraporttia hyödynnetään työprosessien ja niiden sujuvuuden selvittämiseksi. Mitoituksen jälkeen selvitystä jatkettiin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Ohjelman tuottamaa aikaraporttia käsitellään yhdessä työntekijöiden kanssa. Kehittämishankkeen päätavoitteena on keittiötyön sujuvuuden selvittäminen ja työntekijöiden motivointi oman työnsä kehittäjänä. Tämän tiedon avulla voidaan rakentaa organisaatiolle toimintasuunnitelma, jossa koko organisaatio voi kehittää oppimiskulttuuriaan.

Kehittämishankkeen tiedonhankintamenetelminä ovat osallistuva havainnointi ja avoin haastattelu. Nämä valikoituvat menetelmiksi tutkimuksen tavoitteen mukaan. Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden motivoinnin, luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistamiseksi esimiehen ja työntekijöiden avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys.

Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen toteutus ja prosessi on kuvattu taulukossa 1. Hankkeen alussa oli selvillä, että työ liittyy ruokapalvelun sitovana tavoitteena

olevaan keittiötyöhenkilöstömitoitusohjelmaan, mutta selvitystyön näkökulman valinta tuotti ongelmia. Taulukosta voidaan nähdä, kuinka teoreettinen viitekehys muuttui prosessin aikana ja sen kuluessa tuli käsiteltyä muitakin asioita kuin nyt julkaistavassa opinnäytetyössä. Valittu teoreettinen viitekehys oli hallittava, jotta kehittämistyö onnistuu ja se tukee selvitystyötä. Kehittämishanke ja opinnäytetyö nivoutuivat yhteen kokonaiseksi prosessiksi ja niiden kautta ruokapalvelun mitoitustyö täydentyi.

TAULUKKO 1 Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen toteutus

OPINNÄYTETYÖN JA KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS		
2012	Tehtävä tai tapahtuma	Opinnäytetyöprosessi
Elokuu	Kehittämishankkeen määrittelyä ja sidontaa työnantajan strategiaan.	
Syyskuu		Kehittämishankkeen hyväksyntä
Marraskuu	Heinolan kaupungin ruoka- ja siivouspalvelun sitovataavoite vuodelle 2013: keittiötyömitoituksen aloittaminen.	Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen valintaa. Esillä ovat ammattikeittiön tuotantoprosessit ja prosessikehittäminen
2013	Tehtävä tai tapahtuma	Opinnäytetyöprosessi
Maaliskuu	Keittiötyön henkilöstömitoitusohjelman hankintapäätös. Mitoituksen pilottikohteiden valinta yhdessä ruokapalvelun esimiesten kanssa.	Teoria tiedon keräämistä työn kehittämisestä ja innovaatiosta Tutkin julkaistuja opinnäytetöitä. Haen opinnäytetyöhöni uutta näkökulmaa ammattikeittiön toimintaan.
Huhtikuu	Tiedotus ja aloituspalaveri palvelukeittiömitoituksen aloittamisesta	Mitoitustyön prosessisuunnitelman laadinta. Kehittämishankkeen tiedonkeräysmenetelmän valintaa. Tutustun erilaisiin laadullisiin tutkimusmenetelmiin.

Touko- kuu	Kehitystyön suunnitelman tarkentuminen ja aiheenrajaus. Mitoitusohjelmasta ei tule tutkimuksen pääkohdetta, vaan näkökulmaksi valitaan työn kehittäminen.	Aloitan opinnäytetyön kirjoittamisen näkökulmana työn kehittäminen ja innovaatio.
Touko- kuu 31.	Tiedotustilaisuus valmistuskeittiön henkilöstölle ja mitoituskohteen lähtötietojen kirjaaminen.	Kerään teorian tietoa. Teorian tietoa voi etsiä tutustumalla tutkimuskirjallisuuden lähdeluetteloon ja hyödyntää tätä materiaalin etsinnässä.
Kesäkuu	Keskustelen työnantajan kanssa uudesta näkökulmasta, jossa pyritään selvittämään työntekijän kehittämistaitojen taustalla olevia tekijöitä.	Suunnittelen opinnäytetyön sisällysluettelon ja kirjoitan teoriaosuutta, mutta olen epävarma aihearajauksesta. Ohjaaja antaa kehityshankkeelle uuden näkökulman: <i>Työntekijä työn kehittäjänä.</i> Lähdän syventämään tutkimusta uudesta näkökulmasta, joka soveltuu paremmin myös työnantajan tavoitteisiin.
Elokuu 21.	Mitoitustyötä jatketaan. Kerrataan keväällä suoritettua mitoitusta. Sovitaan mitoituksen aikataulu, havainnointipäivät ja projektin valmistumispäivä.	Perehdyn teoriaan, teen opinnäytetyön rajauksia, koska muuten aihealue on liian laaja. Laadin sisällysluettelon ja kirjoitan työtäni.
Syyskuu	Palvelukeittiön henkilöstölle pidetään tiedotustilaisuus, jossa selvitetään havainnointiin liittyviä asioita. Palvelukeittiön havainnointi ja avointa haastattelua Havainnointiraportin käsittely työntekijöiden kanssa. Valmistuskeittiön mitoituksen aloittaminen. Palvelukeittiön mitoistustietojen tarkentaminen.	Syyskuu ja lokakuu teorian tietoon perehtymistä. Kirjoittamisen osuus on vähäinen. Teoreettinen viitekehys on hallittava, jotta selvitystyö peilaa onnistuneesti teoriaan.
Lokakuu	Palvelukeittiön loppukatsaus mitoituksesta ja projektin lopetus.	
Loka- marras- kuu.	Valmistuskeittiön mitoitus, keittiöntehtävien tarkistusta henkilöstön kanssa.	Opinnäytetyön palautekeskustelu ohjaajan kanssa. Aikataulutun opinnäytetyön kirjoittamisen, jotta voin luoda pro-

21.10- 1.11		sessille loppupisteen. Teoriaosuuden tarkentamista.
Marras- kuu 4.	Mitoitustietojen tarkistusta keittiöhenkilöstön kanssa ja tiedottaminen havainnointipäivistä.	Opinnäytetyön kehittämishankkeen toteutuksen ja tuloksien kirjoittaminen. Arki-iltaisin 3-4 h viikonloppuisin vähintään 8 h/pv
Marras- kuu 7.11- 8.11.	Havainnointi. Havainnointia suoritamassa kirjoittaja ja esimieskollega.	Opinnäytetyön kehittämishankkeen toteutuksen ja tuloksien kirjoittaminen.
Marras- kuu 11. -19	Palaveri palvelupäällikön kanssa ja mitoituksen täydentäminen. Mitoitusohjelman tarkastaminen keittiöhenkilöstön kanssa Mitoituksen täydentäminen ja sovitaan, että yksi kohteen työntekijöistä tulee tarkastamaan mitoitusta mitoittajien kanssa. Havainnointiraportin käsittely työntekijöiden kanssa Valmistuskeittiön työntekijä perehtyy mitoitukseen yksityiskohdaisesti ja esittää korjauksia.	Opinnäytetyön kirjoittaminen. Marraskuun 22 päivä ohjausta ja esityspäiväksi sovitaan 12.12.
Marras - joulukuu	Mitoittajat tarkistavat mitoitusta ja sovitaan projektin päättymisajankohdaksi joulukuu 2013.	Opinnäytetyön esitys ja työn täydentäminen ohjeiden mukaan. Opinnäytetyön valmistuminen.

5.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on kehittää työyhteisön toimintatapoja sujuvammaksi. Pyrkimyksenä on selvittää työntekijöiden oman työnsä kehittämistä motivoimalla ja innostamalla heitä omassa työssään. Työpaikan kehittäminen ei ole vain esimiehen sanelemaa toimintatavan muutosta, vaan työntekijöillä tulee olla mahdollisuus toteuttaa myös omaa osaamistaan työnsä kehittäjänä.

Toimintatutkimuksessa on kysymyksessä koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin kaikkien toimijaosapuolien on sitouduttava hankkeeseen. Toimintatutkimuksen piirteitä voidaan kuvata demokraattisena tutkimusmallina, jossa kaikki osallistujat ovat tasavertaisia. Kaikki osallistujat ovat samanarvoisia, ketään painostamatta. Osallistujien osaamista pyritään laajentamaan, joten tutkimusmenetelmä on oikeudenmukainen ja vapauttaa osallistujat vaikuttamaan tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 102.)

Tutkimuksissa on havaittu, että työyhteisölähtöistä kehittämistä voidaan toteuttaa monin tavoin ja menetelmällisin sovelluksin. Muutosten toteuttamisen yhteydessä on tärkeää huomata ja toimia työn tuottavuuden sekä vaikuttavuuden kannalta siten, että muutoksien käsittelytavoista tulee pysyviä. Tämä edellyttää uusia toimintatapoja ja menetelmiä työn ja palveluiden kehittämiseen. Työyhteisössä tulee mukautua erilaiseen työorientaatioon ja oman asiantuntijuuden hyödyntämiseen. (Vataja 2012, 70, 20.)

Tutkimuskohteena oleville henkilöille selvitetään tutkimuksen tarkoitus sekä näkökulmat, joihin tutkimuksessa kiinnitetään huomiota. Työyhteisön on helpompi hyväksyä ja ymmärtää tutkimuksen tarkoitus, kun he ovat sisäistäneet, että tutkimuksella pyritään tekemään jotakin heidän hyväkseen. Keskustelujen myötä työyhteisössä voi kehittyä taito käsitellä työmenetelmiä uudella tavalla. Toimintatutkimuksen kautta tutkija ei kuitenkaan opeta uutta toimintatapaa, vaan tarkoituksena on saada työyhteisön jäsenet oivaltamaan uutta. (McNiff & Whitehead 2011, 172.)

5.2 Mitoitusohjelma ja mitoitusyötä käytännössä

Kehittämishankkeessa käytetään henkilöstömitoituksen mittarina CateNet-ruokapalveluohjelmistoa, joka on tarkoitettu ammattikeittiöiden henkilötarvelaskentaan. Vuonna 2013 ruokapalvelun sitovaksi tavoitteeksi on määritelty keittiöiden henkilöstömäärän mitoittaminen. Tavoitteen asettamiseen vaikutti se, että ruokapalvelussa uskotaan mitoituksella olevan merkitystä kilpailukyvyyn säilyttä-

miseen ja parantamiseen. Mitoitetun ja todistettavan tiedon kautta saavutetaan lisäarvoa eri sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Mittareilla tarkoitetaan yksittäisiä tunnuslukuja tai informaationkeräysvälinettä. Mitattava ilmiö on laajempi käsite, jossa mitataan kokonaisuutta esimerkiksi tuotavuutta tai asiakastyytyväisyyttä. Mittaamisen perustarkoituksena on tuottaa tietoa jonkin asian suoritustasosta. Mittaaminen voi toimia myös oppimisvälineenä. Mitattavien asioiden tulee liittää yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin, jotta niillä olisi merkitystä yrityksen toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisellä. Mittariston käyttöönotosta tulee tiedottaa henkilöstöä, sillä mittauksen hyväksyntä edesauttaa mitoitusprosessia. (Lönnqvist ym. 2010, 117-125.)

Työnmittauksella määritetään työtehtävään sovitulla työmenetelmällä tarvittavan ajan määrittämistä. Mittaus tulos on riippuvainen käytettävästä menetelmästä ja siksi mittaus edellyttää työtehtävän ja menetelmän riittävän tarkkaa kuvaamista. (Ahokas ym. 2011, 6.)

Catenet-ohjelma tuottaa aikaraportteja, jotka osittavat tehtäviin kuluva laskennallinen aika. Ohjelma soveltuu koulukeittiöiden, päiväkotien, henkilöstöravintoloiden, vanhustenhuoltolaitosten, sairaaloiden käyttöön. Ohjelman perustana on työntutkimuksella saadut työmäärämitoitukset, jotka on laadittu ja testattu työntekijöiden tekemistä työmenetelmä- ja työaikatutkimuksien tuloksista. Ruoanvalmistuksen eri vaiheet on luokiteltu vastaanotto- ja esikäsittelyyn, ruoan valmistukseen ja jakeluun. Luokittelussa on huomioitu myös astianpesut, laitepesut, ylläpito- ja perussiivous sekä omavalvontatehtävät. Henkilöstömitoitushjelman avulla luodaan läpinäkyvä malli henkilöstötarpeesta eri keittiöissä ja se toimii ruokapalvelun johdon työvälineenä, selvittää ohjelman tuottama yritys. (Clean Basic Oy 2013; Taipale 2013.)

Kehittämishankkeessa käytetään mitoitusohjelman tuottamaa tietoa mitoittettavan keittiön kehittämiskohteiden havaitsemisessa. Ohjelman kautta saadaan pohja työvoimatarpeen tarkasteluun, ja sitä voidaan käyttää myös työvoiman uudelleen organisoinnin apuna. Sen avulla voidaan selvittää kohteessa suoritettua työtä ja tarkastella työnsuorittamisen sujuvuutta ja tehokkuutta. Havainnoinnin aikana voidaan tarkastella myös kohteen laitteiden toimivuutta ja niiden käyttöä suoritet-

taviin työtehtäviin. Mitoitusohjelman osoittama henkilötarve toimii suunnanantajana kehittämisessä. Mitoitustuloksen osoittaessa henkilöstön tarpeen olevan enemmän tai vähemmän kuin kohteessa on tällä hetkellä, on syytä selvittää, mistä erot johtuvat.

Mitoitusta tehdessä tulee olla erityisen tarkka, jotta kaikki tehtävät tulevat huomioituksi. Tästä syystä mitoituksen sisällön perehtymiseen tulee osallistua kaikki toimipaikassa työskentelevät henkilöt. Ohjelmassa on mahdollisuus kirjata jokaiselle koodiriville lisätietoja, jotka helpottavat koodiston ja tehtävientulkintaa.

Mitoitusohjelmassa on useita koodivaihtoehtoja samalle työtehtävälle, mikä vaikeuttaa mitoitustyötä. Mitoituksen tulkinnan tulee olla selkeä, ja siksi koodiston tulee olla sama kaikissa mitoituskohteissa, kun kyse on samasta työtehtävästä. Tällä halutaan varmistaa tasapuolinen mitoitus ja kohteiden vertailtavuus henkilöstömäärän suhteen.

Ruokapalvelussa on kuuden viikon kiertävä perusruokalista, josta valittiin ruokalista viikko yksi kaikkien keittiöiden mitoittamisen pohjaksi. Tämän viikon valintaan vaikutti se, että siellä on tarjolla keitto-, vuoka- ja kappaletavararuokia.

Teimme mitoitustyötä yhdessä palvelupäällikön kanssa. Ennen mitoituksen aloittamista työntekijät olivat ilmoittaneet kohteen perustietoja: laitteet, työpöytien ja hyllyjen arvioidut neliömäärät, ruokailuajat, ruokailijoidenmäärät sekä keittiön toimintamallia. Mitoituksen aikana kävimme paljon keskusteluja keittiötyön toimintatavoista. Mitoituksen tekeminen yhdessä avasi ohjelmanprosessia ja oli kehittävää vuorovaikutusta.

Ruokapalvelun esimiehet kokoontuvat säännöllisesti kolmen viikon välein osastopalaveriin, jossa mitoitukseen liittyvistä asioista keskusteltiin. Mitoitukseen liittyvillä määrittelyillä on kaikkien esimiesten hyväksyntä, joka vahvistaa ohjelman käytettävyyttä ruokapalvelussa.

Mittaaminen toimi kehittämishankkeen kriittisentarkastelun kehittämisvälineenä. Työntekijöiden kanssa käsiteltiin mitoituksen tulosta ennen havainnointipäiviä. Työpäivän aikana suoritettut työtehtävät on jaksotettu osioihin, joita tarkastellaan havainnoimalla työkohteessa.

Mitoituksen tuloksista ristiriitaisempina koettiin astianpesu, osastovaunujen ja ruokien pakkaamiseen kuluva aika. Nämä tehtävät kelloitettiin havainnoinnin yhteydessä ja samalla tuli esille, mitä työtehtäviä esimerkiksi astianpesu sisältää. Astioiden vieminen hyllyille tai linjastoon sekä koneen- ja rullaradanpesu ovat mitoitettu ohjelmassa erikseen.

Havainnoinnin aikana keskustelin työtehtävistä työntekijöiden kanssa, mutta en osallistunut keittiötyöhön. Laadin havainnoinnista raportin, jota käsiteltiin lähiesimiehen ja kohteen työntekijöiden kanssa. Työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä esille sekä esittää muutoksia tehtävien suorittamisessa.

5.3 Työn kehittäminen työyhteisössä

Heinolan ruokapalvelussa työskentelevien tehtäväkuviin on kirjattu oman tehtäväalueensa kehittäminen. Jokainen työntekijä on sitoutunut tähän omalla allekirjotuksellaan. Mitä se käytännössä tarkoittaa ja mitä työnantaja voi vaatia yksittäiseltä työntekijältä tähän lausekkeeseen tukien?

Ammattiosaamisen taustalla olevat keittiötyöntaidot ja -tiedot oletetaan olevan hyvät, koska kohteiden työntekijöillä on monivuotinen kokemus keittiötyöstä ja työhön vaadittu koulutus. Tehtävän aikana selvitetään työntekijöiden asenteita keittiötyötä kohtaan ja heidän kykyään kehittää omaa työtään. Selvitän näitä asioita avoimen haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla.

Hankkeessa kehittäminen ja uuden oppiminen pohjautuu työntekijöiden kokemusperäiseen oppimiseen, jonka omaksumiseen vaikuttaa ammatillinen osaaminen keittiötyössä. Kokemusperäistä oppimista on kuvattu luvussa 4.2. Tavoitteena on, että työntekijä pohtii ja oivaltaa itse uuden tavan suorittaa työtehtäviä. Uutta toimintatapaa kokeillaan ja kehitetään paremmaksi soveltamalla sitä keittiötoimintaan. Uudesta toimintatavasta käydään keskusteluja työntekijöiden kanssa, mutta työntekijöiden tulisi innostua keskustelemaan ja kehittämään uutta mallia myös itsenäisesti. Tarkoituksena on luoda kehittämiselle myönteinen ilmapiiri keittiöiden toimintaan.

Avoimella haastattelulla on monia nimityksiä: vapaa-, informaalinen, ei-johdatettu ja strukturoimaton haastattelu. Avoimessa haastattelumallissa tutkija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat esille keskustelun kuluessa. Aihe voi myös muuttua keskustelun aikana ja tavallisesti haastattelukertoja tulee olla useita. Tutkijan tehtävänä on ohjata keskustelua aiheeseen pysymiseksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.)

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja haastattelija pyrkii luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan ja avoimen. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole määritetty, mutta siinä on tarkoitus puhua tietyistä, tutkijan etukäteen pohtimista, teemoista. Tarkkojen kysymysten sijaan, kysely tehdään mahdollisimman keskustelunomaisesti, ja luonnollisesti antaen tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, mielipiteille sekä perusteluille. Kysymyksiin, joita haastattelija esittää tilannetta ja haastateltavaa mukaillen, ei yritetä tarjota valmiita vastauksia. Haastateltavan annetaan puhua asiasta vapaasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Osallistuva havainnointi oli selvityksen toinen aineistonkeruumenetelmä. Havainnointi vie paljon aikaa, mutta tehtävän näkökulmasta sillä on merkittävä osuus. Tehtävän aikana oli tärkeää olla aidossa vuorovaikutuksessa kohteessa työskentelevien työntekijöiden kanssa, jotta voitiin selvittää työntekijöiden asenteet työtä kohtaan, osaaminen omassa työssään ja kyky kehittää omaa työtään. Lisäksi halusi selvittää työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan ja kannustaa työn kehittämisessä.

Havainnointia käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmänä, ja sen avulla saa välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön ja työryhmien käyttäytymisestä, kun halutaan selvittää toimivatko ihmiset siten kuin itse kertovat. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan. Osallistuminen voi olla täydellistä osallistumista tai osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on havaintojen tekijä. Tutkimuksen aikana havainnoija osallistuu ryhmän

elämään, mutta tekee tutkittaville myös kysymyksiä. Tutkijan on kyettävä erottamaan havainnot ja omat tulkinnat tilanteista. (Hirsjärvi ym. 2009, 212-217.)

6 KEHITYSTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSIA

Korostin ennen havainnointipäivien alkamista ja havainnoinnin yhteydessä, että mitoitusohjelman osoittamat työajat ovat suuntaa antavia. Ohjelman antamat työajat mahdollistavat työn ja toiminnan kriittisen tarkastelun. Työntekijöillä on vaikutusmahdollisuus tuoda esille mitoituksessa esiintyvien aikojen ja todellisen työajan eroavaisuuksia. Heidän ajatuksillaan on suuri merkitys toimipaikan työtehtävien kehittämisessä.

Kerron niistä asioista, joita tuli esille keskusteluissa, mutta tämän tehtävän yhteydessä en pyri analysoimaan työntekijän tuntemuksien luonnetta. Ovatko tunte-mukset syntyneet tapahtumien todellisen vai kuvitellun tilanteen pohjalta. Tehtävän kesto on lyhyt ja se ei mahdollista työntekijän tuntemuksien syvempää tarkastelua. Esimiehentyö on vaativaa ja työntekijät voivat tulkita tilanteita omien arvonsa ja tietojen kautta.

Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty arvojen ja asenteiden muodostumista. Yksilön ja työyhteisön arvot ohjaavat toimintaamme, mutta yksilö kohtaa ilmiöt omien tunteiden ja asenteiden kautta, jolloin kokemuksesta tulee ihmisen oma tulkinta. Työyhteisössä tulee olla taitoa toimia sovittujen toimintamallien kautta ja työnantajan ohjeistuksen mukaan.

Työpaikoilla tapahtuviin toimintoihin liittyy kuitenkin aina suurempi kokonaisuus, jota yksittäisen työntekijän voi olla vaikeaa hahmottaa. Hankkeen aikana otin kantaa ja esitin parannusehdotuksia lähiesimiehelle sekä palvelupäällikölle, niistä asioista, jotka tulevat selkeästi esille keskustelujen ja havainnoinnin yhteydessä.

Havainnoinnin aikana pyrin luonnolliseen ja avoimeen haastattelutilanteeseen työntekijöiden kanssa. Näiden keskustelujen aikana pyrin motivoimaan työntekijöitä huomaamaan omat kyvyt kehittäjänä. Annoin heille positiivista palautetta esille nousseista kehittämisajatuksista ja kannustin heitä pohtimaan työtään ja työtehtävien sujuvuutta. Keskusteluissa kysyin usein, miksi työntekijä tekee asioita havaitulla tavalla ja voisiko hän suorittaa sen toisin. Yhtenä mallina käytin kerto-

muksia omista kokemuksista ja niiden kautta saaduista opeista. Pyrin kertomuksilla aktivoimaan työntekijän omaa ajattelua ja tiedon soveltamista kohteen työtehtäviin.

Tässä selvitystyössä avoin haastattelu oli mielestäni käyttökelpoisin menetelmä, koska tarkoituksena oli saada esille työntekijöiden todelliset ajatukset työstä ja työn kehittämiseen liittyvistä tekijöistä. Hirsjärvi ym. (2009, 195) toteavat, että kyselytutkimuksen haittana on, että tutkija ei voi tietää ovatko vastaukset rehellisiä. Kyselyissä esitetyt kysymykset voidaan tulkita toisin kuin tutkija on tarkoittanut ja tätä väärinymmärrystä on vaikea kontrolloida.

Avoin haastattelu ei ole ”rupattelua,” vaikka kysymykset ovatkin muotoiltua ja esitetty arkiseen työhön liittyen. Laadin haastatteluun liittyvistä aihealueista muutamien pääkysymyksen, joiden avulla johdattelin keskusteluja havainnoinnin aikana. Kerroin kehittämishankkeesta työntekijöille ja selvitin heille teoreettista viitekehystä, josta kysymykseni ovat syntyneet. Esitin työntekijöille seuraavia kysymyksiä:

Tuletko mielelläsi töihin?

Mistä asioista pidät työssäsi?

Voitko mielestäsi vaikuttaa omaan työhösi, miten?

Olisitko halukas vaikuttamaan ruokapalvelun organisaation toimintaan, miten?

Koetko saavasi arvostusta ja luottamusta työkavereiltasi, esimiehiltä?

Millaista tukea kaipasit osaamisesi tueksi?

Havainnoin suorittamisessa tulee olla tuntemusta keittiötoiminnasta. Minulla on laaja kokemus Heinolan ruokapalvelun eri toiminnoista. Olen osallistunut ruokapalvelun kehittämishankkeisiin useita vuosia. Tunnen ruokapalvelun työntekijät, mutta varsinaista toimipaikkoihin liittyvää työkontaktia minulla ei ole kaikista ruokapalvelun kohteista. En ollut työskennellyt aikaisemmin selvitystyön kohteena olevassa palvelukeittiössä, mutta valmistuskeittiön lähiesimiehenä olen toiminut vuosia.

Ennen havainnointipäiviä kohteen mitoitus oli tehty kohteen lähtötietojen perusteella. Mitoituksen antamaa aikaraporttia oli käsitelty toimipaikan työntekijöiden kanssa. Näissä keskusteluissa nousi esille ristiriitaisuuksia mitoitusohjelman ja työntekijöiden kokemusten välillä. Laadin näistä ristiriitaisista ilmiöistä ja tapahtumista havainnointilistan, joita tulee selvittää ja tarkastella havainnoinnin yhteydessä.

Havainnointipäivän dokumentointia varten tein havainnointilomakkeen, jossa oli kirjattu ruokalista ja kohteen erityishavainnointikohteet. Työntekijät olivat tietoisia näistä kohteista ja niiden tarkkailusta havainnoinnin aikana. Tiedottamisella halusin luoda tilanteesta luottamusta rakentavan ja avoimen.

Valmistuskeittiön havainnointia suoritin yhdessä esimieskollegani kanssa. Havainnointipäivää varten annoin hänelle tietoa tutkimusmenetelmästä, sekä niistä toiminnoista, joita tulee erityisesti havainnoida. Selvitin hänelle myös teoreettisen viitekehysten näkökulmia, jotta hänen havaintonsa tukevat selvitystyötä.

Havaintopäivien jälkeen raporttia käsiteltiin molemmissa toimipaikoissa, yhdessä työntekijöiden kanssa. Havainnointiraportit ovat liitteellä 2 ja 3. Keskustelimme esiin tulleista asioista ja kehittämiskohteista. Raportin käsittelyn avulla sain vahvistuksen omille havainnoille, ja tämä antoi kehyksen ruokapalvelun toimintasuunnitelmalle, joka on esitelty kohdassa 6.4.

6.1 Keskusteluja ja analyysia

Keskusteluissa ilmeni, että työntekijät olivat pohtineet työtehtäviään ja heillä oli kehittämisajatuksia myös toisenlaiseen suoritustapaan. Monet sujuvuuteen vaikuttavat tekijät johtuivat välineiden puutteesta, mutta monet asiat oli jäänyt nykyiselle toimintamallille siksi, että ”*Näin meillä on ollut tapana.*”

Työntekijät eivät osanneet sanoa mitään erityistä syytä siihen, että uusia työtapoja ei ole kokeiltu. Yhdeksi esteeksi nousi kiire, ja uuden työtavan opetteluun vievä aika. Vaikutusmahdollisuuksien puute ei ollut syynä, vaan työntekijät kertoivat voivansa tehdä itsenäisesti työtään.

Keskustelujen aikana tuli esille, että osa työntekijöistä ei halua keskustella työtehtävistään työyhteisössä tai esimiehen kanssa, vaan haluaa toimia itsenäisesti suorittaen omaa tehtäväaluettaan. Työn tekemiseen ei kuitenkaan riitä, että saapuu töihin sovittuna aikana ja suorittaa annetut työtehtävät, vaan työntekijällä tulee olla yhteistyötaitoja ja aloitteellisuutta. Jokainen työntekijä on osa työyhteisöä ja yhtenä työyhteisönjäsenenä hän on vaikuttamassa koko yhteisön ja organisaation toimintaan. Huono vuorovaikutustaito vaikuttaa koko keittiön töiden sujuvuuteen.

Määttä (2013) on todennut, että ylihuolehtivainen esimies voi heikentää työntekijän aktiivisuutta olemalla kontrolloiva, mutta se ei tarkoita, että esimiehellä ei olisi oikeutta käydä keskusteluja tai antaa palautetta työtehtävistä.

Puhumattomuus ja vuorovaikutustaitojen heikkous tuli esille kiireestä puhuttaessa. Osa työntekijöistä koki kiireen tunnetta, mutta he eivät halunneet ottaa asiaa puheeksi työyhteisössä, vaan tunsivat, että *”Kyllä se pitää nyt itse nähdä, että toisella on kiire ja tarvitsisi apua.”*

Sama ongelma ilmeni työyhteisössä arvostuksen ja luottamuksen puutteena. Laine (2009) kertoo tutkimuksessaan, että luottamus syntyy henkilöiden välisestä käytäytymismallista. Keskusteluissa nousi esille, että osa työntekijöistä ei kokenut saavansa arvostusta työkaverilta. He kertoivat, että kokevat saavansa arvostusta esimieheltään. Keskusteluiden aikana havaitsisin, että työntekijä, jolla oli tunne arvostuksenpuutteesta, ei myöskään itse anna tunnustusta työkaverin osaamiselle, vaan arvostelee väheksyvästi työkaverin osaamista.

En osannut odottaa tätä, koska vuotta aikaisemmassa työyhteisökyselyssä, työntekijät arvioivat yhdeksi vahvuudekseen työyhteisön hyvät ihmissuhteet. Tilanne osoittaa, kuinka tärkeää on esimiehen jatkuva ja säännöllinen yhteydenpito työntekijöihin ja työyhteisöön. Tutkimukset osoittavat, että ilman läsnäoloa esimies ei ole selvillä työntekijöiden osaamisesta tai osaamisvajasta. Alasoini (2011) muistuttaa, että vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei vähennä esimiestyötä. Työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työyhteisön kehittämiseen. Osaamista jaetaan

avoimesti, jos työilmapiiri on virheitä hyväksyvä ja toista ihmistä arvostava sanoo sosiaalipsykologi Ristikangas.

Keskusteluissa työntekijä toi esille, että toisinaan lähiesimies jättää kehittämisajatukset huomioimatta ja työntekijä ei saa mitään kommenttia ajatuksistaan. Hän koki lähiesimiehen mitätöivän kehittämisajatukset ja tunsii epätasa-arvoa eri työntekijöiden asioiden käsittelyssä. Hän koki, että joissakin toimipaikoissa lähiesimies kuuntelee ja toteuttaa työntekijöitten kehittämisajatuksia enemmän kuin hänen toimipaikassaan.

Järvinen (2013) ja Linna (2008) kirjoittavat, että tasa-arvontunne on subjektiivinen, mutta keskustelemalla avoimesti ongelmat usein selviävät, ja negatiivinen kokemus ei jää haittaamaan työhyvinvointia tai estämään aktiivista työn kehittämistä. Esimiehen tulisi antaa riittävästi mahdollisuuksia vuorovaikutukselle ja olla läsnä työpaikalla. Läsnäolo rakentaa luottamusta ja auttaa luomaan tilanteita, joissa työntekijät voivat esittää ideoitaan ja tulla kuulluksi.

Lähes kaikki työntekijät kertoivat tulevansa mielellään töihin ja työn hyvänä puolelana pidettiin työpäivien vaihtelevuutta sekä asiakaskontakteja. He kokivat, että heillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, vaikka ruokapalvelutyötä ohjaavat monet lait ja säädökset sekä aikataulutus. Työntekijöillä ei ollut halukkuutta osallistua koko organisaation toimintaan, vaan he kokivat tyytyväisyyttä oman toimipaikkansa vaikutusmahdollisuuksiin.

Keskustelujen yhteydessä työntekijältä tuli hyvä kehittämis ehdotus ammattiosaamisen kehittämiseksi. Työntekijä ehdotti ruokapalvelun muissa toimipaikoissa vierailua, *”Että näkis miten ne toiset tekee näitä hommia.”* Työntekijä oli pohtinut omaa osaamistaan ja uskoi, että toisilta voisi oppia jotakin uutta myös omaan työhönsä. Ojala(2008) toteaa, että aikuisen oppiminen perustuu kokemukseen ja tarpeeseen. Osaamista ja hyviä työtapoja jakamalla organisaatiota voidaan kehittää työyhteisöjen välillä.

Yksi työntekijöistä kertoi, että ei hallitse atk-ohjelmien käyttö ja hän halusi siihen perehdyttämistä. Työntekijä tunsii, että atk-taidoista on tullut osa ammattikeittiön

työtä ja siihen tulisi olla osaamista kaikilla työntekijöillä. Esimiesten tulee järjestää työntekijöille mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Erityisen tärkeää se on silloin, kun työntekijä osoittaa motivaatiota uuden oppimiseen.

Arvostuksessa nousi esille myös alan palkkaus. Työntekijät totesivat, että palkka on pieni, verrattuna työn vaativuuteen ja vastuuseen. Esille nousi naistyövoimaitten alojen ala-arvostus ja yleinen palkka tasa-arvo. Heillä oli yhtenäinen näkemys siitä, että työnantaja ei voi vaikuttaa palkkakehitykseen, vaan sen taustalla on yleinen arvostuksen puute keittiötyötä kohtaan.

6.2 Havainnointia palvelukeittiössä

Palvelukeittiö ei ole vastuualuettani ja siksi päädyttiin siihen, että havainnointipäivistä ja suostumuksesta havainnoinnin suorittamiseen keskusteltiin palvelukeittiön työntekijöiden lähiesimiehen kanssa. Lähiesimies oli mukana ensimmäisen havainnointipäivänä, mutta hän ei tehnyt varsinaista havainnointia. Lähiesimiehen läsnäololla haluttiin osoittaa työntekijöille esimiesten sitoutumista kehityshankkeeseen. Lähiesimies oli tuonut esille työntekijöiden pelot mitoituksista ja osaamisen arvostamisesta.

Liitteellä 2 on palvelukeittiön havainnointiraportti. Raportissa on kuvattu palvelukeittiön toimintamalli ja työntekijöiden tehtäviä havainnoinnin aikana. Mitoitusohjelman ensimmäinen työmäärämitoitus osoitti, että työntekijöillä menee kolme tuntia vähemmän töihin kuin heidän nykyinen työaika on. Mitoituksen tarkentuksessa erotuksen osuudeksi jäi noin kaksi tuntia, joka on yksi tunti työntekijää kohden.

Havainnoinnin aikana kiinnitin huomiota keittiötyön sujuvuuteen ja huomasin, että palvelukeittiössä työntekijät liikkuvat edestakaisin kantaen astioita astianpautusvaunusta astianpesuun ja linjastoon. Tämä liikkuminen johtui välineiden puutteesta ja niitä oli saatava ruokailun aikana puhdistettu nopeasti ja siirrettävä tarjoilulinjastoon. Työntekijät osasivat itse määritellä syyt edestakaisin kulkemiseen ja heidän oli helppo luetella tarvittavat lisävälineet, joilla töiden sujuvuutta voidaan parantaa.

Laadin hankintalistan välineistä ja perustelut niiden hankintaan. Hankintalistalle tuli lautasia, ruokailuvälineitä, tarjoiluastioita ja keittiövaunuja. Välineiden lisäksi kiinnitin huomiota, myös työturvallisuuteen ja siinä havaitut puutteet korjattiin välittömästi.

Palvelukeittiön työntekijät olivat sisäistäneet tehtävienkierron ja he vaihtoivat sujuvasti tehtäviään havainnointipäivien aikana. Työntekijät kertoivat, että astianpesuvuoroa vaihdellen työviikko ei ole niin raskas ja vaihtelu antaa työlle miellyttävyyttä. Keittiössä oli selkeät lomakkeet, joista voitiin lukea ruokalista, ruokailijamäärät ja valmistuskeittiöstä tilatut ateriat sekä elintarvikkeet. Nämä tiedotteet ovat ruokapalvelun sähköisessä järjestelmässä. Työntekijät hallitsivat atk:n käytön ja kertoivat, että sen hallinta on tämän päivän keittiötyössä välttämätöntä.

Havainnoinnin aikana kohteessa valmistauduttiin ”Sadonkorjuu juhlaan.” Päiväkodinhenkilöstö kävi usein keittiöllä hakemassa tai pyytämässä, jotakin välineitä juuresten ja hedelmien käsittelyyn. Palvelukeittiön työntekijät osoittivat hyvää asiakaspalvelua. He palvelivat aikuisia ja lapsiasiakkaitaan ystävällisesti ja ammattitaitoisesti.

Palvelukeittiössä katetaan päiväkodin osastovaunut kolme kertaa päivässä. Kattauksen yhteydessä lasketaan tarvittavat lautaset, muki ja ruokailuvälineet. Palvelukeittiössä oli taulukko, josta työntekijä tarkisti, kuinka monelle kukin vaunu tulee kattaa. Tämän lisäksi työntekijöillä on kirjaamatonta hiljaistietoa mukien ja välineiden malleista, joita osastoilta oli esitetty. Työntekijä kertoi, että ne tulee selvittää sijaiselle, kun hän aloittaa työt keittiöllä.

Osastojen lapsimäärä on kuitenkin melko vakio, joten ehdotin astioille korimallia. Keittiölle saatiin pieniä astianpesukoreja valmistuskeittiöltä ja työntekijät saivat kokeilla korimallia ennen uuden toimintamallin hyväksymistä. Kokeilu antoi kokemusta ja työntekijät saivat kehittää osastovaunujen korimallin sellaiseksi kuin näkivät sen toimivan parhaiten. Koreihin laitettiin kunkin osaston tarvitsema väline- ja mukimäärä ja korit merkittiin osaston nimellä. Kuvassa 1. on kuvattuna katettu osastovaunukori. Korin etuna on se, että astioita ei tarvitse kattaa päivittäin, vaan vakiomäärä astioita on korissa valmiina. Tämä antaa sujuvuutta keittiö-

öntöimintaan ja vähentää osastovaunujen kattausaikaa. Kori laitetaan astianpesukoneeseen ja puhtaat astiat voidaan nostaa nimetylle osastovaunulle. Isoille osastoille voidaan käyttää normaalikokoista astianpesukoria. Tässä kohteessa kaikki osastot ovat pieniä.



KUVA 1. Päiväkodin osastovaunun ruokailuvälineet koritettuna.

6.3 Havainnointia valmistuskeittiössä

Kehittämishankkeen toinen kohde on valmistuskeittiö, jossa toimin lähiesimiehenä. Toimipaikkani on ruokapalvelun toimistolla ja päivittäisestä toiminnasta vastaa keittäjä-emäntä. Oma tuntemukseni on, että työntekijöillä ja minulla on avoimet ja luottamukselliset suhteet. Työmäärämitoitus ja havainnointi eivät aiheutta-

neet etukäteen pelkoa tai epäilyjä työntekijöissä, vaan he olivat kiinnostuneet hankkeesta.

Työntekijät suhtautuivat positiivisesti myös esimieskollegan mukanaoloon. Esimieskollegani oli kiinnostunut havainnointitehtävästä ja hänen mukanaolonsa antoi selvitykselle lisäarvoa.

Mitoituksen osoittama työmäärä antoi tarkkailtavat kohteet havainnointipäivään. Ennen havainnointipäivää mitoitus osoitti, että henkilöstötarve olisi kohteessa vain kolme henkilöä, kun siellä työskentelee neljä henkilöä. Mitoitusta tullaan tarkastelemaan myös havainnoinnin jälkeen ja siinä olevat virheet ja puutteet tullaan korjaamaan. Kehittämishankeen päätyttyä mitoituksen lopullinen tulos on kesken. Tällä hetkellä mitoitus osoittaa yhä, että kohteen päivittäinen työaika on seitsemän - kahdeksan tuntia enemmän kuin mitoitus osoittaa.

Keittiötyö on monien eri työprosessien päällekkäisyyttä ja limittäytymistä, joten henkilöstön vähentäminen merkitsee keittiön prosessien huolellista suunnittelua. Tässä suunnittelussa lähiesimiehen tulee olla aktiivisesti mukana.

Liitteellä 3 on valmistuskeittiön havainnointiraportti. Raportissa on kuvattu keittiön toimintamalli ja työntekijöiden tehtäviä havainnoinnin aikana. Havainnoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota palvelutalon ateriavalmistukseen ja pakkauksen vaatimaan työmäärään, salityöskentelyyn ja keittiötoiminnan sujuvuuteen.

Tässäkin kohteessa on käytössä sähköinen tuotantojärjestelmä, joka antaa raportteja palvelukeittiöihin toimitettavista ateriamääristä ja elintarvikkeista. Keittäjä-emäntä on laatinut näistä tilauksista yhteenvedon, jossa toimitettavat tuotteet on taulukoitu toimituspaikkojen mukaan. Yhteenvedo helpotti keittäjien työtä sekä pakkaamista. Ruokaohjeet olivat kansioitu ja ryhmitelty kiertävän ruokalistan mukaan. Työntekijöiden tehtävät oli määritelty ja he osoittivat hallitsevan työn rytmittämisen hyvin. Astianpesu ja salityöskentely toimivat vuorotteluperiaatteella ja tässäkin kohteessa työntekijät kokivat sen hyvänä asiana.

Työntekijät olivat kertoneet, että ruokasalissa tarvitaan kaksi henkilöä ruokailuajana, jotta linjastoissa on riittävästi tarjottavaa ruokaa ja ne ovat siistit kaikille ruokailijoille. Ensimmäisen havainnointipäivän aikana tarjolla oli vuokaruokaa ja

työntekijöillä oli runsaasti aikaa työskennellä salissa. Työtahti oli verkkaista. Toisena päivänä tarjolla oli jauhelihakastike, spagetti ja lämmin kasvis. Spagettia keitetään jaksotetusti ja linjastojen pitäminen tarjoilu kunnossa vaatii kahden työntekijän läsnäoloa enemmän kuin edellisenä päivänä. Havainnointi osoitti, että kahden työntekijän jatkuva läsnäolo salissa ei ole välttämätön, vaan toinen työntekijä voi tehdä vielä muita keittiötyötehtäviä ruokailun aikana.

Salityöskentelyssä oli tarpeetontakin työtä, kun linjastoihin kannettiin ruokailuvälineitä ja lautasia astianpesun aikana, vaikka astioita on riittävästi koko ruokailun ajaksi. Tämä aiheuttaa turhaa liikkumista keittiön ja salin välillä ja synnyttää kiireentuntua. Otin tämän asian esille ja työntekijät ratkaisivat toiminnan siten, että astiat laitetaan tasovaunuille, joista ne viedään linjastoon vasta ruokailun päätyttyä seuraavan päivän ruokailua varten. Keittiöllä on riittävästi vaunuja käytössään.

Salityöskentelyä havainnoidessa huomattiin, että useat ruokailijat palasivat ruokajonosta tarkistamaan ruokalistasta, mitä ruokaa on tarjolla. Ruokalista on ruokasalin seinätaululla. Ruokalistastandit linjastojen yhteydessä poistavat tarpeettoman liikkumisen jonosta pois ja takaisin.

Salaatin valmistuksen kokonaisaika oli mitoituksen ja havainnoinnin mukaan lähes tunti. Kohteessa salaatin valmistukseen osallistui myös toinen työntekijä osanaikaa. Salaatin raaka-aineista on yleensä vai vihreäsalaatti hankittu leikattuna, kaikki muu salaattiin tulevat raaka-aineet käsitellään keittiössä. Työntekijät kertoivat, että valmiiksi käsiteltyjen raaka-aineiden hankintahinta on melko korkea. Heillä oli selkeä käsitys siitä, että valmistusaika valmiita raaka-aineita yhdistellen nopeuttaisi valmistusta. Mitoitusohjelman osoitti, että valmistusaika on vain 20 minuuttia, jos kaikki raaka-aineet ovat valmiiksi käsiteltyjä. Valmistuskeittiössä tutkitaan valmiiksi leikattujen raaka-aineiden käyttöä salaatissa, jos laatu osoittautuu hyväksi, niin valmistuksessa siirrytään tähän toimintamalliin.

Havainnointi osoitti todeksi olettamuksen palvelukodin aterioihin käytetystä työmäärästä. Aterioiden valmistaminen ja ateriosien pakkaaminen vie paljon työaikaa, ja kyseessä on vain 35 asiakkaan aterioista. Työntekijät kertoivat tästä ennen havainnointia. Kysyin heiltä kehittämis ehdotusta ja työntekijät pohtivat palvelutalon toimintamallin sopivuutta muuhun keittiön ruoanvalmistukseen. Esille

nousi, että ruokapalvelussa on kaksi valmistuskeittiötä, joissa aterioita valmistetaan kokopäivähoitolaitoksiin. ”Oiskohan järkevämpää valmistaa palvelutalon ateriat muussa keittiössä?” - työntekijät kysyivät. Tämä osoittaa, että työntekijöillä on kykyä arvioida ruokapalvelun toimintaa muunkin kuin oman toimipaikkansa osalta. On luonnollista, että heillä ei ole muuta vaikutusmahdollisuutta tämän kaltaiseen muutokseen, vaan muutoksen mahdollistavat palvelupäällikön toimet osaston johtajana.

Tässäkin kohteessa havaitsin työturvallisuuteen liittyviä epäkohtia. Lapsiasiakkaiden turvallisuuteen liittyvä tilanne havaittiin ruokasalissa. Linjastossa olevat lämminruoka-altaat on mitoitettu kolmelle 1/1 gn-vuoalle, kun yksi osa oli tyhjänä, työntekijä asetti sen päälle kannen. Kysyin työntekijältä, että mitä hän olettaa ruokailijoiden tekevän, kun he saapuvat ruokailemaan ja näkevät kannen? Ruokasalin asiakkaina ovat esi- ja alakoululaiset. Työntekijä oivalsi, että kansi nostetaan ja kurkataan, mitä sen alla on, jolloin kuuma höyry nousee katsojan kasvoille. Työntekijä vaihtoi kannen matalaan 1/1 gn-vuokaan, jotta ruokailijat eivät voineet nostaa sitä luullessaan sen alla olevan ruokaa.

Muistutin työntekijöille, että meillä kaikilla on velvollisuus huolehtia ja ilmoittaa työturvallisuusriskeistä. Kohteessa on tehty aivan lähiaikoina riskienkartoituksen päivitys, mutta kaikkia asioita ei havaittu tai koettu vaaraa aiheuttavaksi.

Haastattelut ja havainnointi kohteissa antoivat paljon kehittämisaiheita ja työntekijät suhtautuivat uusiin toimintatapoihin positiivisesti. Asenteisiin auttoi se, että ajatukset olivat heidän omiaan. Havainnoinnin aikana huomasin, kuinka työntekijät analysoivat omaa työtään ja kertoivat minulle, mitä alkavat tekemään, ja miksi he suorittavat työtä tietyllä tavalla. Hyvin usein heillä oli ehdottaa työhön parannusehdotuksia, ja he pohtivat ääneen, kuinka uusi työtapo voisi helpottaa työtä.

Miksi työntekijät eivät tee itsenäisesti näitä parannuksia? Mielestäni syynä oli vuorovaikutuksessa ilmenneet ongelmat. Toinen syy on se, että opitusta työstä tulee rutiininomaista ja silloin on vaikea havaita kehittämiskohteita. Meidän jokaisen on syytä pysähtyä miettimään omaa työtä ja sen suorittamista.

6.4 Toimintasuunnitelma ruokapalveluorganisaatiolle

Kehittämishankeen tuotoksena esitän Heinolan ruokapalvelulle toimintasuunnitelman, jotta työssäni käsiteltyjä asioita ja ilmiöitä voidaan hyödyntää koko organisaatiolle.

Ruokapalvelussa järjestetään ”vierailupäiviä” eri toimipaikoissa. Benchmarking eli vertaisarviointi oman organisaation sisällä vaatii uutta asennoitumista oppimiseen, ellei organisaatiossa ole vakiintunutta tapaa vaihtaa ja vertailla kokemuksia. Heinolan ruokapalvelussa on joitakin vuosia sitten ollut käytössä työnkierto, mutta se ei ole innostanut henkilöstä. Vierailupäivä voisi saada innostusta, koska kyseessä on lyhyt, yhden päivän aikainen jakso. Työyhteisöissä on vahvat sosiaaliset verkostot ja pidempiaikainen työnkierto on koettu raskaaksi. Vierailupäiviä tulisi järjestää myös esimiehille, jotta kaikkien asiantuntijuus saataisiin hyödynnettyä ruokapalvelun toiminnan kehittämiseksi.

Vierailupäivä ja aito vuorovaikutus henkilöiden välillä tarvitsee luottamusta ja toisen henkilön osaamisen arvostamista. Ennen vierailupäivien toteutumista esimiesten tulee sopia päivään liittyvistä järjestelyistä. Työntekijöille tulee tarkentaa, mikä vierailun tarkoitus on, jotta heillä on uskallusta tarkkailla ja oppia työkalveiltaan uusia toimintatapoja. Viitala ym. (2010) kehottavat työnantajaa järjestämään työntekijöille oppimistilanteita ja vaikutusmahdollisuuksia.

Kehittämiskohteita voi olla vaikea havaita, jollei pysähdy miettimään työn tekemistä tarkemmin. Ovatko kaikki toimet sujuvia vai teemmekö töitä, joita voisi suorittaa toisella tavalla tai onko osa työstä jopa turhaa. Ström (2012) kirjoittaa, että oman työn arviointi ei ole helppoa ja se vaatii usein oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista. Havainnointipäivän aikana useampi työntekijä kommentoi havainnointia toteamalla: *”Näyttääkö siltä, että ei olisi työtä?”*

Mitoitusohjelman käyttö ja hallinta tulee olla kaikille esimiehillä sekä työntekijöiden valitsemalle luottamushenkilöllä. Ruokapalvelun sitovatavoite vuodelle 2014 jatkuu keittiötyöhenkilöstömitoituksella uusissa kohteissa. Kaikilla esimiehillä tulee olla osaaminen mitoitusohjelman käyttöön, jotta voi osallistua keittiön kehittämiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Ruokapalveluissa tulee järjestää koulutuspäivä ohjelman käytöstä.

Tehtävän aikana saatu tieto kehittämismyönteisen ilmapiirin tärkeydestä ja sen luomisesta organisaatiossa tarvitsee lisäkoulutusta koko henkilöstölle. Esitän, että ruokapalvelussa järjestetään työntekijästä oman työn kehittäjäksi koulutus- ja työpajapäiviä koko ruokapalvelun henkilöstölle. Tarkoituksena on avata näkökulmia työn kehittämiseen ja motivoida koko organisaatiota toimimaan vuorovaikutteisesti. Kouluttajaksi tulee valita työpsykologiaan perehtynyt kouluttaja, jolla on riittävä taito tuoda esille motivaatiota ja oppimista.

Ruokapalvelun kehittäminen tarvitsee tulevaisuuden hahmottamista ja visiointia. Ruokapalvelun johdon tulee lisätä kehittämisosaamista ja kykyä visioda toimintaa myös tulevaisuuteen. Esimiehet tarvitsevat tietoa ruokapalvelualan tulevaisuuden odotuksista, jotta tuleviin muutostarpeisiin kyetään reagoimaan.

Esimiehen täytyy olla läsnä työpaikalla, jotta syntyy vuorovaikutusta ja työntekijät kokevat arvostusta. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty tätä aihetta ja se sai vahvistuksen havainnointitehtävän aikana.

Esimiehen poissaolo toimipaikasta ei ole osoitus luottamuksesta, vaan se voidaan nähdä myös välinpitämättömyytenä työyhteisöä kohtaan. Esimiehen läsnäolo työyhteisössä ja rakentavien keskustelujen käyminen henkilöstön kanssa lisää työn kehittämistä koko työyhteisössä. Työntekijät arvostavat osallistuvaa työjohtoa. Osallistuminen avaa myös esimiehelle uusia mahdollisuuksia nähdä työntekijöiden ammattiosaaminen. Lähiesimiesten tulee järjestää kehittämispäiviä omissa toimipaikoissa.

Kehittämiskohteita voi olla vaikea havaita, jollei pysähdy miettimään työn tekemistä tarkemmin. Ovatko kaikki toimet sujuvia vai teemmekö töitä, joita voisi suorittaa toisella tavalla tai onko osa työstä jopa turhaa. Ström (2012) kirjoittaa, että oman työn arviointi ei ole helppoa ja se vaatii usein oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli etsiä keinoja, joiden avulla Heinolan ruokapalvelu voisi tehostaa toimintaansa. Toiminnan tehostamista lähdettiin selvittämällä keinoja, joilla keittiötyöntekijät motivoituvat ja oppivat kehittämään omaa työtään. Toimintatutkimuksessa on kysymyksessä koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin kaikkien toimijaosapuolien on sitouduttava hankkeeseen, siksi hankkeen aikana käytiin paljon keskusteluja toimijoiden välillä.

Tehtävän kysymykset muotoutuivat työnkehittämiseen liittyviin tekijöihin. Miten kehitysmuotoinen ilmapiiri rakennetaan. Mitä tulee huomioida työnjohtamisessa, jotta saadaan luotua oppimista tukeva ilmapiiri. Miten työntekijästä kehittyy oman työnsä kehittäjä.

Tutkimustyön luotettavuutta voidaan arvioida reliaabiudella eli kuinka hyvin tutkimustulokset ovat toistettavissa sekä validiuudella eli tutkimusmenetelmän pätevyydellä todentaa tutkittavia ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tutkimuksessa tulee pyrkiä tarkkaan kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä ja tulkintojen tulee vastata tähän kuvaukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tässä hankkeessa yhtenä luotettavuuden osoittajana voidaan pitää omaa käytännön asiantuntemusta ammattikeittiön prosesseista sekä hyvää perehtyneisyyttä teoreettiseen tutkimusmateriaaliin. Uskon, että samankaltaiseen tulokseen päätyisi myös toinen tekijä, jos hänellä on kokemusta ammattikeittiön toiminnasta. On selvä, että havainnoinnin tulkinnassa tarvitaan tätä tietoa. Hanke ei olisi onnistunut, jos en olisi perehtynyt teoriaan. Teoriatieto syvensi ymmärrystäni tulkittavista ilmiöistä. Tieto antoi tehtävälle haasteellisuutta, koska se lisäsi tehtävän syvyyttä sellaiselle alueelle, johon en ollut aikaisemmin perehtynyt.

Luotettavuutta voidaan arvioida myös tekijän asemalla havainnoitaviin. Työntekijät voivat muodostaa tilanteessa sellaisen käyttäytymismallin, jonka olettavat sopivan esimiehen kohtaamisessa ja vuorovaikutustilanteessa. Tiedostin tämän vaikutusmahdollisuuden ja siksi tarkensin usein havainnoinnin pyrkivän selvittämään kohteen päivittäistä toimintaa.

Aloittaessani havainnointia toin esille omat näkemykseni ruokapalvelun työntekijöiden ammatillisestaosaamisesta. Arvostan ruokapalvelun työntekijöitä, mutta totesin, että työn automaattinen hallinta luo meille kaikille työhön liittyviä rutiineja. Tuominen (2013, 29) toteaa väitöskirjassaan, että monet tehtävät ovat rutinoituneet ja niitä suoritetaan ilman tietoista pohdintaa toiminnan laadusta tai siihen liittyvistä muista tekijöistä.

Avoin haastattelu ja osallistuva havainnointi olivat menetelmänä sopivia tähän selvitykseen. Ne tapahtuivat aidossa ympäristössä ja työntekijät toimivat omassa työssään, johon heillä on osaaminen. Havainnointipäiviä olisi voinut olla enemmän ja niiden kautta olisi voinut havaita yhdessä vielä enemmän työn sujuvuuteen liittyviä ongelmia.

Kehittämishankkeen tavoitteet toteutuivat hyvin. Työn sujuvuutta voitiin parantaa monella tapaa. Palvelukeittiössä kehitetty korimalli viedään toimintaan myös muihin vastaaviin kohteisiin. Välinehankinnat ovat vähentäneen edestakaisin juoksua ja helpottaneet kiireentuntua.

Valmistuskeittiössä kehittämiskohteet ovat laajempia ja vaikeampia. Vuorovaikutuksen puute työntekijöiden keskuudessa oli niin ongelmallinen, että se haittaa merkittäväällä tavalla koko keittiön toimintaa. Tämän hankkeen aikana siihen ei löydy ratkaisua, mutta se toi sen esille, ja ryhdyn toimeen sen suhteen. Aikataulutän työtehtäväni siten, että tulen olemaan läsnä keittiössä säännöllisesti, kunnes asiaan saadaan ratkaisu.

Kehittämishankkeen merkittävin päätös on palvelukodin ateriapalvelun siirtäminen toiseen valmistuskeittiöön. Tehtävän aikana kerätty tieto antaa perustelut siirrolle ja keittiössä voidaan aloittaa uuden toiminnan suunnittelu hyvissä ajoin ennen työntekijän eläköitymistä. Siirrolle on myös asiakaslähtöisyyteen liittyvä tekijä, jonka työntekijätkin olivat ymmärtäneet. Valmistuskeittiön asiakkaista suurin osa on päiväkotitai alakoululaisia ja ruokalista on laadittu tälle asiakasryhmälle. Se ei vastaa kaikilta osin ikääntyvien ihmisten ruokailutottumuksia, vaikka valmistuskeittiössä valmistetaan joillekin lounasaterioille eri ruoka kuin päiväkotilapsille ja koululaisille.

Kehittämishankkeen työkaluna oli Catenet keittiöhenkilömäärän mitoitusohjelma. Opinnäytetyö alussa oli selvillä, että mitoitusohjelmalla on vahva rooli selvitystyössä, mutta työn edetessä selvisi, että mitoitusohjelmaa ei voi ottaa ”läpinäkyväksi” henkilömäärän selvittäjäksi.. Keittiöhenkilöstömitoitusohjelman toimivuus henkilöstömäärän selvityksessä ei vakuuttanut minua. Ohjelma ei ole käyttäjälähtöinen ja sen tuottamat raportit eivät osoittaneet henkilöstömäärään vaikuttaneita tekijöitä riittävän selkeästi. Työtunneista tuli laatia oma listaus, jotta työn jaksotus saatiin esille. Mitoitusta vaikeutti, kun samalle toiminnalle voidaan valita monta eri koodia. Koodien merkitystä ja sisältöä oli avattu vain hieman ja niiden merkitystä tuli kysyä ohjelman toimittajalta. Ohjelman toimittaja kehotti tulkitsemaan aikoja itse, mutta tämä heikentää mitoituksen luotettavuutta.

Mitoituksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että mitoitusta tehdessä ruokapalvelussa on sovittu määrittelyistä. Määrittelyt on kirjattu ja ne voidaan perustella työntekijöille. Työhön liittyviä aikoja tulee tarkistaa mitoituskohteissa ja suorittaa itse työaikojen tutkintaa. Mitoituksen lisäksi kohteissa tulee suorittaa havainnointia ja keskusteluja työntekijöiden kanssa, muutoin on vaikeaa nähdä, että mitoituksen kautta saatu tulos hyväksytään työyhteisössä.

Voitaisiinko sama tulos saavuttaa vuorovaikutusta lisäämällä ja työtehtävien ja toimintamallien kriittisellä arvioinnilla? Mitoitusohjelman etuna on se, että se toimii kriittisentarkastelun työkaluna, luulo on huono kehitystyökalu.

Rutiinit muodostuvat osaamisen ja oppimisen kautta, ne ovat ammattitaitoa. Ne ovat usein hiljaistietoa, jota ei ole kirjattu tai kuvattu toimipaikan tehtäviin. Rutiinit muodostavat automaattisia toimintoja, mutta ne voivat myös estää toiminnan kehittämistä. Tästä syystä meidän tulisi kyetä arvioimaan työtä kriittisesti ja kyseenalaistaa omaa tekemistä. Havainnointipäivät osoittivat, että ruokapalvelun kohteissa voidaan tehdä paljon pieniä, työtä helpottavia ja sujuvuutta parantavia asioita.

Havainnoinnissa esille tulleista ilmiöistä tulee käydä palautekeskusteluja ja uuden toimintamallin käyttöönottoa ja toimivuutta tulee tarkistaa myöhemmin. Uusien toimintamallien käyttöönottoa ja niiden sisäistäminen tulee varmistaa palautekes-

kusteluissa. Tämän tutkimuksen aikana palautekeskusteluja ei pidetty, mutta ne tullaan käymään molemmissa kohteissa vuoden 2014 alussa.

Kehittämistyötä voisi laajentaa tarkastelemalla koko ruokapalvelun organisaation toimivuutta ja visioida tulevina vuosina tapahtuvia muutoksia. Haasteena on Heinolan ruokapalvelujen kehittäminen asiakaslähtöisesti siten, että kustannukset voidaan pitää kohtuullisena. Millaisena mahdollisuutena/ uhkana nähdään muuttuva asiakaskunta, jossa väestöennusteiden mukaan Heinolan asukkaista yhä useampi on ikääntynyt henkilö. Millaisia mahdollisuuksia kehittyvä laiteteknologia ja ohjelmistopalvelut tarjoavat toiminnan kehittämiseksi. Kaikkea näitä asioita tulisi ottaa esille koko työyhteisössä ja saada ajatuksia myös ruokapalvelun työntekijöiltä.

Kehityshankkeen aika on rajallinen ja tässäkin projektissa on laitettava loppupiste, kun tavoiteltu tulos on saavutettu. Tehtävä osoitti, että yksi Heinolan ruokapalvelun kehittämiskohde on luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisääminen johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tämä vie aikaa ja siihen tarvitaan kaikkien tahojen sitoutuminen, mutta määrätietoisella työllä voimme päästä tavoitteeseen.

LÄHTEET

Ahokas, P. Tiihonen, J. Neuvonen, J. & Suikki, M. 2011. Työntutkimuksen käsitteitä, menettelytapoja ja käyttökohteita. EK-SAK tuottavuusryhmä 2011.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Helsinki: Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Tykes raportteja 76 [viitattu 26.10.2013]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/Julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf

Alasoini, T. Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf

Berglund, M. 2008. Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case St1 Oy. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu [viitattu 10.10.2013]. Maisteritutkinnon tutkielma. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12005/hse_ethesis_12005.pdf

Cherian, J & Jacob, J 2013. Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees. International Journal of Business and Management [1833-3850] Cherian, Jacob yr:2013 vol:8 iss:14 pg:80 -88 [viitattu 23.10.2013]. Saatavissa: ABI Inform Proquest Direct- tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/1428318341/fulltextPDF?accountid=16407>

Clean Basic Oy. 2013. CateNet ohjelman esittelysivu [viitattu 26.9.2013]. Saatavissa: <http://www.cleanbasic.fi/index.php?id=13>

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän- epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: Wsoy.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Yksityistä palvelutuotantoa tarvitaan julkisen rinnalle [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/julkiset_palvelut/kuntien_palvelutuotanto_ja_yritykset/kuntien_palvelutuotanto.php

Ellonen, R. Blomqvist, K. & Puumalainen, K. 2008. The role of trust in organizational innovativeness. European Journal of innovation Management, vol. 11, nro 2, sivut 160-181.

Elo, A-L. Ervasti, J & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4302.pdf

Finlex 2013. Työsopimuslaki. [viitattu 23.11.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Frantsi, P. 2013. Johtajuutta etsimässä. Naislähijohtajien identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu [viitattu 10.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41916/978-951-39-5316-4_vaitos30082013.pdf?sequence=1

Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen käskirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakkarainen, M. 2012. Ammatillisen kehittymisen jäljillä. Kyselytutkimus Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen työntekijöille osaamisen kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala [viitattu 10.10.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46121/Hakkarainen_Merja.PDF?sequence=1

Hanhinen, T. 2011. Osaamishallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011. Julkaisuja Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 20.10.2013]. Saatavuus: <http://www.tem.fi/files/29377/tak12011.pdf>.

Hanhinen, T. 2010. Työelämä osaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos [viitattu 23.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-4006.pdf

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto [viitattu 10.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa : <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammais-palveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta [viitattu 10.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa:

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/88827/Jaaskelainen_actaE_117_doria.pdf?sequence=6

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi.

Kramer, R. 2009. Spotlight on trust. Rethinking Trust. Harvard Business review [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa: <http://trustinselling.net/articles/article9.pdf>

Kuntatyönantajat 2013. Palkat, ammatit ja tutkinnot. sivusto päivitetty 8.10.2013.[viitattu 4.11.2013]. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/palkat-ammattit-ja-tutkinnot/Sivut/default.aspx>

Kupiainen, M. Hasu, M. Käsälä, M. Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2011. Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asi-antuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Helsinki: Työterveyslaitos [viitattu 17.10.2013]. Saatavissa: https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6033.pdf

Kupias, P. Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

KVTES. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2012-2013. [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: <http://flash.kuntatyönantajat.fi/kvtes-2012-2013/html/#/4/>

Laine, N. 2008. Trust in Superior-Subordinate Relationship An empirical study in the context of learning. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 18.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66404/978-951-44-7418-7.pdf?sequence=1>.

Laki 24.fi. 2013. Työsopimus: työsuhteen tunnusmerkit. [viitattu 18.10.2013]. Saatavissa: <http://www.laki24.fi/tyvi-tyosuhde-tunnusmerkistootoppi.html>

Lehto, A-M, 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Hyvinvointikatsaus 3/2009. [viitattu 19.10.2013]. Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html?s=0

Leppämäki, P. 2013. Esimies-alaissuhteen laadun ja organisaatioluottamuksen vaikutus organisaation innovointikyvykkyyteen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu [viitattu 10.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42169/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201309172307.pdf?sequence=1>

Linna, A. 2008. ”Se on niin väärin!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turku: Turun kauppakorkeakoulu [viitattu 30.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae7_2008.pdf

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Kujansivu, P. Käpylä, J. Laihonon, H. Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

McNiff, J & Whitehead, J, 2011. All you need to know about action research. Second edition. SAGE Publications Ltd.

Mäenpää, I. 2013. Ajatuksen voimalla. Uusi insinööri-lehti 7/13, 26-27.

Mäenpää, O. 2008. Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/20908/TEMjul_38_2008_Tyo_ja_yrittajyys.pdf

Määttä, T. 2013. Myynnin esimiesten kokemuksia työntekijöiden motivoinnista. Rovaniemi: Lapin yliopisto Hallintotiede/ johtamisen psykologia [viitattu 10.10.2013]. Progradu. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/91671/Ma%CC%88a%CC%88ta%C%88.Tytti.pdf?sequence=2>

Mönkkönen, K & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIPress

Otala, L 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. 1. Painos. Helsinki: Wsoypro Oy.

Ramendran, C S P R. Raman, G. Mohamed, R K M H, Beleya, P & Nodeson, S. 2013. Organizational flexibility and its implications on employees productivity. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business 4.10 (Feb 2013): 298-316 [viitattu 23.10.2013]. Saatavissa: ABI Inform Proquest Direct- tietokannassa: <http://search.proquest.com/aineistot.phkk.fi/docview/1324456547/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>

Reldan, S. Nadler. 2011. Leading with emotional intelligence. Hands-on strategies for building confident and collaborative star performers. Publisher: The McGraw-Hill companies.

Repola, T. 2012. Prosessien kehittäminen toimintotasolla kommunikatiivisen toimintatutkimuksen menetelmällä: Esimerkkinä Espoon Catering. Laurea-ammattikorkeakoulu [viitattu 10.10.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46374/Repola_Tuula.pdf?sequence=1

Ristikangas, M-R. 2011. Taviksesta talentiksi- miten saada tavisten potentiaali käyttöön? Työn Tuuli02/2011 [viitattu 26.10.2013]. Saatavissa: http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2012/01/TyonTuuli_022011_4_MarjoRiitta_Ristikangas.pdf

Ryynänen, A. 2008. Henkilöstön edustaja kehittäjän. Työturvallisuuskeskus [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/696/Henkiloston_edustaja_kehittajana.pdf

Ryynänen, A. 2009. Jotta yhteistoiminta onnistuisi. Työturvallisuuskeskus [viitattu 1.12.2013]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/1293/Jotta_yhteistoiminta_onnistuisi.pdf

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 30.10.2013]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Sankowska, A. 2013. Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness. The Learning Organization 2013 Vol. 20 Issue 1. 85-100. [viitattu 20.10.2013]. Saatavissa: ABI Inform Proquest Direct- tietokannassa <http://www.emeraldinsight.com/aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0969-6474&volume=20&issue=1>

Sarala, U & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. Painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Silvennoinen, M & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Sinkkonen, M. 2013. Palvelupäällikkö. Heinolan kaupunki. Haastattelu 13.12.2013.

Ström, E. 2012. "Kaikkea ei aina tarvi tehdä samalla tavalla." Työntekijöiden kokemuksia rohkeuden esiintymisestä työorganisaatiossa. Helsinki: Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu [viitattu 10.10.2013]. Progradu. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/13008/hse_ethesis_13008.pdf

Taipale, R. 2013. Työmäärä mitoituksella tuloksellisuutta [viitattu 13.11.2013]. Saatavissa: <http://www.julkinenateria.fi/File/238/riitta-taipale.pdf>.

Taskinen, T, 2007. Ammattikeittiöiden tuotantoprosessit. Mikkeli: Mikkelin am-

mattikorkeakoulu [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa:
http://www.mamk.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkw-wwstructure/14249_1473-URNISBN9786515883148.pdf

Teknolomiteollisuus ry. [viitattu 30.3.2013]. Saatavissa:
http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Laatu/Tyontutkimuksen_kasitteita_ebook.pdf

Topp, K. 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Helsinki: Aalto-yliopisto. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos [viitattu 10.10.2013]. Progradu. Saatavissa: Kauppakorkeakoulu-
http://epub.lib.aalto.fi/ethesis/pdf/12277/hse_ethesis_12277.pdf

Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja, työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: Wsoy.

Tuominen, T. 2013. Innovation and Development Activities in Professional Service Firms. A Role Structure Perspective. Helsinki: Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos [viitattu 6.11.2013] Väitöskirja. Saatavissa:
<http://lib.tkk.fi/Diss/2013/isbn9789526049885/isbn9789526049885.pdf>

Työsuojeluhallinto 2013. Henkinen hyvinvointi työssä. [viitattu 25.10.2013]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Työsopimuslaki Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan [viitattu 16.10.2013]. Saatavissa:
http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf

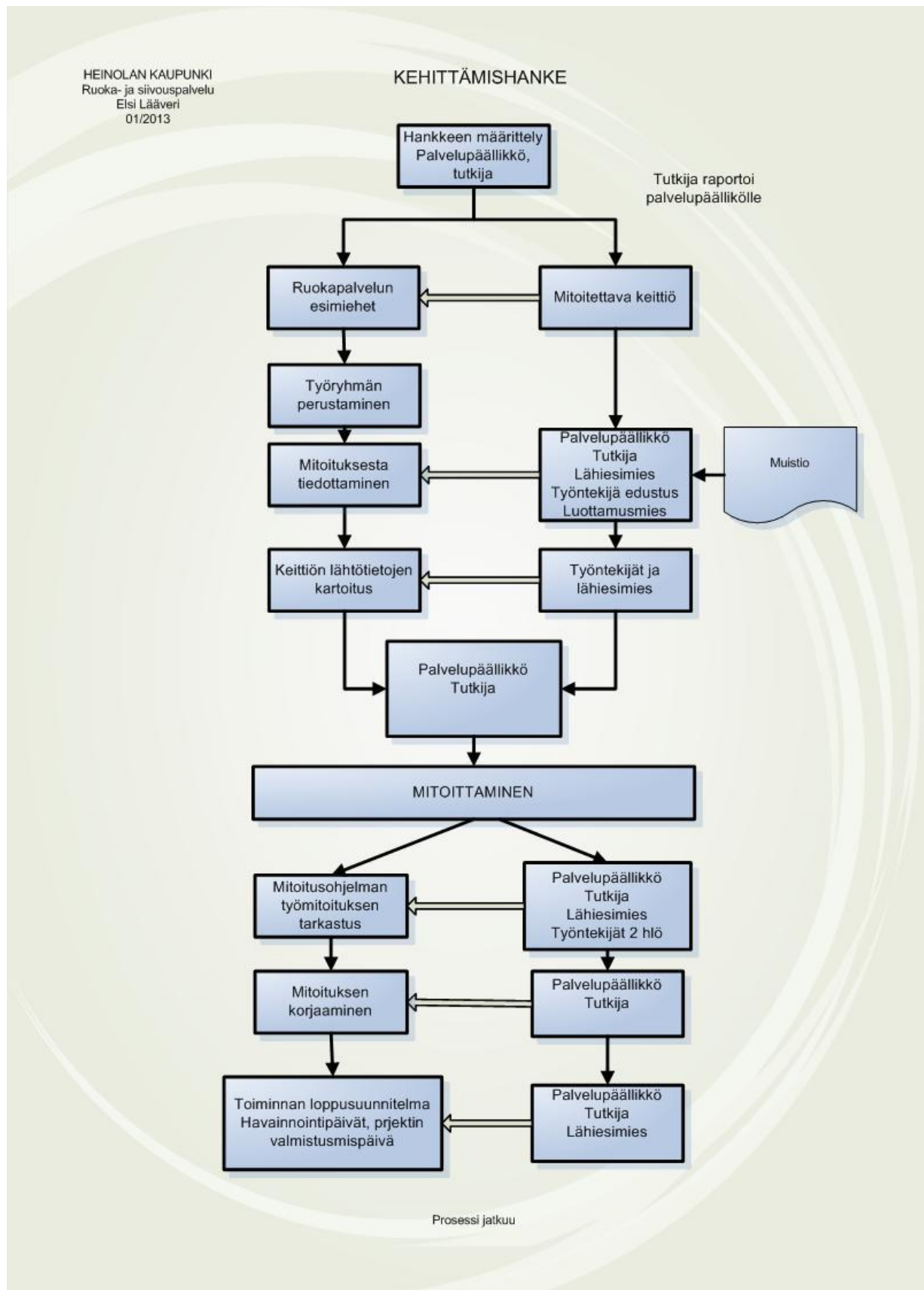
Vakkuri, J. 2009. Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkin-
 nat. Toim. Vakkuri, J. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimissa. Vaasa: Vaasan yliopisto. Julkaisija Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. Tutkimus 86/2012 [viitattu 10.10.2013]. Väitöskirja. Saatavissa:
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90859/URN_ISBN_978-952-245-699-1.pdf?sequence=1

Viitala, R. Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, liiketaloustiede 106, johtaminen ja organisaatiot. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Toimitus Uotila T-P. Vaasa: Vaasan yliopisto [viitattu 10.10.2013]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

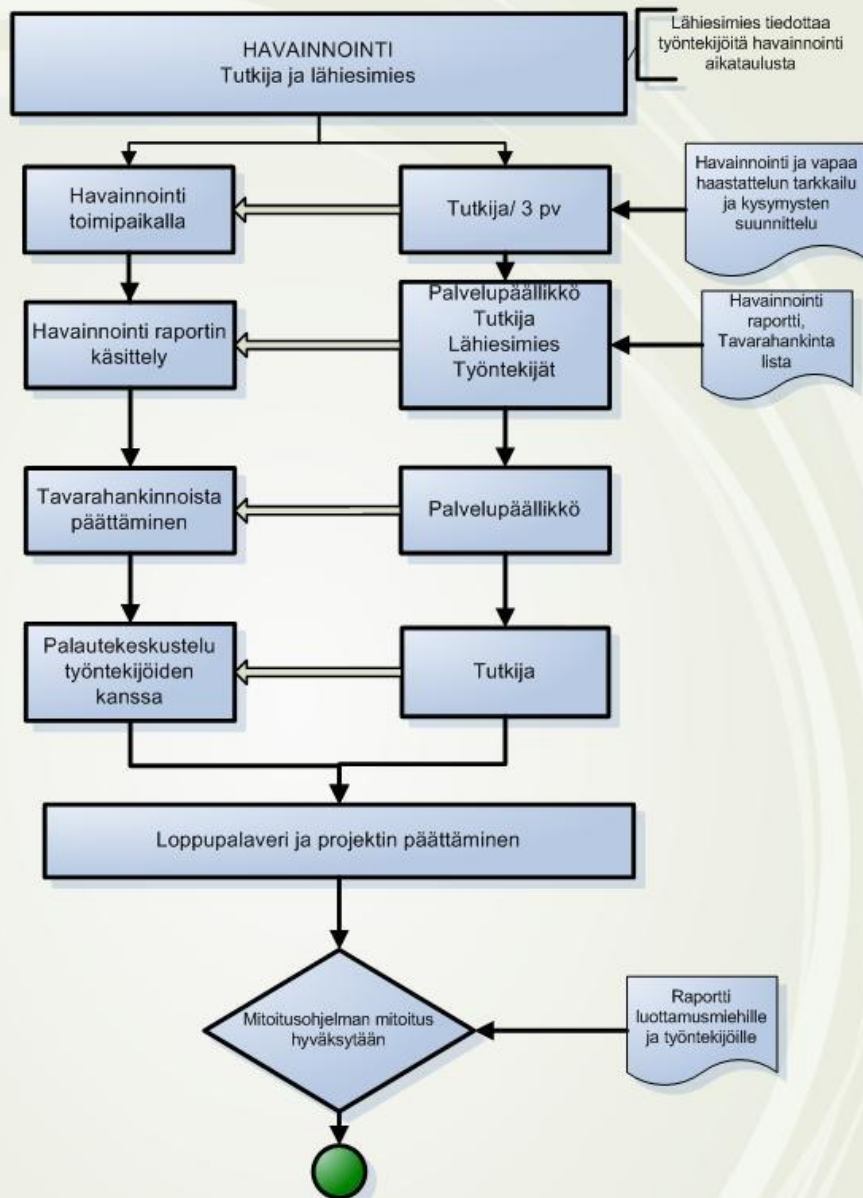
Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa: Keskusteleva johtaminen toimittaneet Juuti, P. Rovio, E. Helsinki: Otava.



HEINOLAN KAUPUNKI
Ruoka- ja siivouspalvelu
Elsi Lääveri
01/2013

KEHITTÄMISHANKE



PALVELUKEITTIÖN HAVAINNOINTI RAPORTTI

Tehtävän perustietoja:

Havainnointiaika 18.9-20.9.2013

Tekijä: Elsi Lääveri

Toimipaikassa työskentelee kaksi ravitsemistyöntekijää, joiden työajat ovat:

klo 7-15.09 ja klo 8-16.09

Keittiön toimintamallina on palvelukeittiö, jossa on osittaista ruoanvalmistusta.

Toiminta:

Toimitila on monitoimitila, jossa asiakkaina ovat päiväkotilapset ja koululaisia luokat 1-2 ja 6 sekä päiväkoti- ja kouluhenkilöstö.

Toimitilassa tehtiin laaja saneeraus vuonna 2009-2010.

Palvelukeittiön on toiminut nykyisellä mallilla 4 vuotta.

Toimitila on avoinna arkipäivisin.

Päiväkodin lapsia aterioi lounaalla 100-120 henkilöä

Koululaisia aterioi lounaalla 45 henkilöä

Henkilöstöä aterioi lounaalla 10 henkilöä

Aamupala valmistetaan kokonaisuudessaan palvelukeittiössä

Palvelukeittiössä valmistetaan myös lounaalla tarjottava energialisäke.

Muu lounasruoka sekä välipalan kiisselit tms. tulee tarjontavalmiina

valmistuskeittiöstä. (1 x viikossa kiisseli tehdään palvelukeittiössä)

Päivällisruokaa tarjotaan muutamia annoksia / päivä ja se annostellaan palvelukeittiölle tulevasta lounasruoasta. Päivällisruoka kuumennetaan päiväkodin osastolla päiväkoti henkilöstön toimesta.

ASTIANPESUAJAN HAVAINNOINTI:

Keskiviikko: Ap 47min, Lo 2h 44min= 3h 31min

Torstai: Ap 38min, Lo 2h 15min= 2h 53min

Perjantai: Vp 51 min

Päivittäinen astianpesuaika keskimäärin= 4h -4h 30min

Keskiviikko 18.9.2013 KLO 8.00-14.30

Joka aterialla lisänä leipä, levite ja maito

Aamupala: Jogurtti, vihannes

Ruokailijoita yhteensä 90

Osastovaunut/ ruokailijaa: A 9. B 8. C 10. D 8 = 35

Ruokasali: 55 ruokailijaa

Ruokasalin ja osastovaunujen kattaus valmis klo 8

<p>Klo 8-9</p> <p>Työntekijä A</p> <p>Astianpesu klo 8.13-9.00</p> <p>Klo 9-10</p> <p>Puolittaa leipäviipaleita ja laittaa tarjoiluastioihin</p> <p>Valmistuskeittiöltä saapuvat elintarvikkeet, välipala ruoat puretaan kylmäsäilytystiloihin.</p> <p>Annostelee salaatin osastovaunutarjoiluun.</p> <p>Linjastoon tuleva salaatti on tarjoilu valmiina</p> <p>9.45 Lämmin ruoka tulee valmistuskeittiöltä</p> <p>Jakaa kastikkeen osastovaunuihin, linjastoon kastike tarjoiluastioissa.</p> <p>Pesee astioita 9.46-9.55</p>	<p>Klo 8-9</p> <p>Työntekijä B</p> <p>Lounas astioiden varaaminen osastovaunuihin. (laskee lautaset, mukit ja ruokailuvälineet muovirasiaan, tehdään 3 X päivässä)</p> <p>Ruokasalin linjaston tyhjentäminen ja puhdistaminen</p> <p>Laittaa perunat reikävuokiin ja yhdistelmäuuniin.</p> <p>Klo 9-10</p> <p>Kattaa osastovaunut</p> <p>Jakaa välipala kiisselin osastovaunuihin, kiisseli astiat laitetaan kylmiöön.</p> <p>Jakaa perunat tarjoiluastioihin</p>
--	---

Huomio. Työllistetty pyyhkii ruokasalin pöydät ja tuolit

Lounas: Kasvispihvit, perunat, kastike, juustosalaatti - saapuu keittiölle klo 9.45

Ensimmäinen osastovaunu haetaan klo 10.30 viimeinen vaunu klo 11.04 –lämpimät ruoat annetaan vanuihin osasto kerrallaan.

Ruokailijoita yhteensä 156

Osastovaunut/ ruokailijaa: A 5. B 5. C 4. D 11 = 25

Ruokasali: 131 ruokailijaa

Poikkeus toiminnassa: Toimitilassa on sadonkorjuu juhla illalla. Hoitohenkilöstö käy useasti keittiöllä hakemassa erilaisia välineitä, mikä aiheuttaa töiden keskeytymistä

Työntekijä A klo 10-12 Kattaa ruokasalin linjastoa (maidot, rasvat, leivät) Jakaa kasvispihvit osastoille, merkitsee tarjoiluastiat osaston nimillä. Laittaa vedet kannuihin ja vie linjastoon SALIVUORO 10.30-12.00 Lisää ruokia linjastoon ja siistii aluetta. Lisää lautasia ja tarjottimia linjastoon Tyhjentää osastovaunuista tähderuokia.	Työntekijä B klo 10-12 Annostelee perunat osastoille ja linjastoon Valmistaa välipala II leivät ja iltapalan (3:lle) Varaa päivällisruoan tarjoiluastioihin ja vie kylmiöön (6:lle) klo 10.37 -12.05 LOUNASTISKI Klo 11.38 palautuu ensimmäinen osastovaunu Pesee yhdistelmäunin:kokonaisaika 1,30min klo 12.05 kaksi osastovaunua jää purkamatta astioiden osalta.
---	--

LOUNASTAUKO 12.05-12.35

Lounastiski jatkuu 12.38 -13.50 Mukana tilausten tekemisessä 5 min	Ruokasalin linjaston tyhjentäminen ja puhdistaminen. Pakkaa osastovaunuihin välipalan (tässä menee myös vp II, päivällinen ja iltapala) vaunut valmiina 13.35 Aloittaa elintarvikkeiden ja ruokien viikkotilauksen Aivo-tilausohjelmassa. Tilaukset tehty klo 14.00 Tilauksiin kuluva aika 20 min. Työntekijät osaa- vat tilaustoiminnot
--	---

Välipala: Persikkakiisseli, vihannes

Ruokailijoita yhteensä 118

Osastovaunut/ ruokailijaa: A 8. B 10. C 9. D 11 = 38

Ruokasali: 80 ruokailijaa

Havainnointi päättyy klo 14.30

Muuta: Keittiötilassa työturvallisuus riski: jatkojohdon varassa on puhallin, jonka tarkoituksena on toimia tilan jäähdyttämiseen. Puhallin on tarkoitettu kuivatilaan. Puhallin ja jatkojohto poistetaan.

Torstai 19.9.2013 KLO 8.00-14.00

Joka aterialla lisänä leipä, levite ja maito

Aamupala: Ohrahiutalepuuro, vihannes Puuron valmistus uunissa, josta se annostellaan osasto-vaunujen tarjoiluastioihin. Puuro tarjotaan linjastosta valmistus vuokassa

Ruokailijoita yhteensä 90 Osastovaunut/ ruokailijaa: A 4. B 4. C 10. D 10 = 28

Ruokasali: 62 ruokailijaa

Ruokasalin ja osastovaunujen kattaus valmis klo 8

<p>Klo 8-9</p> <p>Työntekijä A</p> <p>Siivooa ruokasalin linjastoa 8.30 (ruokailu jatkuu) ja tyhjentää osastovaunuja.</p> <p>Ruokasalin linjaston tyhjentäminen ja puhdistaminen ja kattaminen lounastarjoiluun</p> <p>8.45-9.05 = 20min</p> <p>Klo 9-10</p> <p>Sadonkorjuu juhlan vihannesten lajittelua ja tarjoiluastiaan laitto – tämä on lisätyötä.</p> <p>Puolittaa leipäviipaleita ja laittaa tarjoiluastioihin</p> <p>klo 9.12 Valmistuskeittiöltä saapuvat kylmät ruoat puretaan kylmäsäilytystiloihin.</p> <p>Annostelee salaatin osastovaunutarjoiluun.</p> <p>Linjastoon tuleva salaatti on tarjoilu valmiina.</p> <p>Huom perjantain annosperunat ovat isoja ja ne pitää puolittaa!</p>	<p>Klo 8-9</p> <p>Työntekijä B</p> <p>Astianpesu klo 8.30-9.08</p> <p>Ensimmäinen osastovaunu palautuu 8.28</p> <p>pesee myös 2 gn vuokaa</p> <p>Puhdistaa tyhjät osastovaunut</p> <p>Klo 9-10</p> <p>Astianpesu päättyy 9.30, koria 47</p> <p>Kattaa osastovaunut. Huom mukit ja ruokailuvälineet laitettu osastokohtaiseen koriin – ei tarvitse laskea astioita.</p> <p>Jakaa välipala puuron osastovaunuihin, puuro astiat laitetaan kylmiöön.</p> <p>9.45 Lämmin ruoka tulee valmistuskeittiöltä.</p> <p>Vuokaruoka- vähentää annostelua tarjoiluastioihin</p> <p>Tarkistaa ja kirjaa osastojen vuokat.</p>
---	---

Huomio. Työllistetty pyyhkii ruokasalin pöydät ja tuolit aamupalan, lounaan ja välipalan jälkeen

Lounas: Liha-perunaviipalelaatikko, salaatti, kermaviilisalaatinkastike - saapuu keittiölle klo 9.45

Ensimmäinen osastovaunu haetaan klo 10.27 viimeinen vaunu klo 11.04 – lämpimät ruoat annetaan vanuihin osasto kerrallaan.

Ruokailijoita yhteensä 158

Osastovaunut/ ruokailijaa: A 5. B 5. C 4. D 11 = 25. Vaunut haetaan aikavälillä 10.27-11.00

Ruokasali: 133 ruokailijaa

<p>Työntekijä A</p> <p>klo 10-12</p> <p>Kattaa ruokasalin linjastoa (maidot, rasvat, leivät)</p> <p>Laittaa vedet kannuihin ja vie linjastoon</p> <p>Valmistaa välipala II leivät ja iltapalan (3:lle)</p> <p>Varaa päivällisruoan tarjoiluastioihin ja vie kylmiöön (5:lle)</p> <p>Työntekijä A</p> <p>Klo 10.15 Vie lämpimän ruoan linjastoon (lounas alkaa 15 min norm aikaisemmin, koska yksi luokka on lähdössä uimahalliin)</p> <p>klo 10.45 -12.05 LOUNASTISKI</p> <p>Klo 11.23 palautuu ensimmäinen osastovaunu</p> <p>klo 12.02 kaksi osastovaunua jää purkamatta astioiden osalta.</p>	<p>Työntekijä B</p> <p>klo 10-12</p> <p>10.20 pesee työpöytien alapuolella olevat lattiatasot (kastelu, pesuaine, harjaus, huuhtelu, lastaus)</p> <p>Työntekijä B</p> <p>SALIVUORO 10.30-12.00</p> <p>Lisää ruokia linjastoon ja siistii aluetta.</p> <p>Lisää lautasia ja tarjottimia linjastoon</p> <p>Tyhjentää osastovaunuista tähderuokia.</p> <p>Tekee keittiössä siistimistöitä, pintojen pyyhkimistä</p> <p>Antaa päiväkotisoluihin lämpimän ruoan</p>
--	--

LOUNASTAUKO 12.05-12.35

<p>Työntekijä A</p> <p>Tyhjentää, puhdistaa ja kattaa osastovaunuja välipalan tarjoilu varten.</p> <p>Ruokasalin linjaston tyhjentäminen ja puhdistaminen.</p> <p>Pakkaa osastovaunuihin välipalan (tässä menee myös vp II, päivällinen ja iltapala)</p>	<p>Työntekijä B</p> <p>Lounastiski jatkuu 12.35 -13.30</p> <p>Sisältää 10 Gn-vuokaa</p> <p>Klo 13.30 Keskustellaan keittiö töistä</p>
---	---

Välipala: Vatkattu marjapuuro, vihannes

Ruokailijoita yhteensä 118

Osastovaunut/ ruokailijaa: A 8. B 10. C 9. D 11 = 38

Ruokasali: 80 ruokailijaa

Havainnointi päättyy klo 14.00

Perjantai 20.9.2013 klo 13.45-15.45

Lounaan tiski vielä meneillään. Tarjoiluastioita paljon, koska monta ruokakomponenttia

Lounaalla jauhelihakastike, spagetti, lämminkasvis, salaatti.

Keittiöhenkilökunta kertoo, että lämmin kasvis ei maistunut, koska jauhelihakastike ja spagetti ovat suosittua.

Astianpesu perjantaina: aamupala tiski 34 koria, Lounastiski 80 koria, välipala tiski 35 koria = 149 koria

Välipala: marjarahka, vihannes

Ruokailijoita yhteensä 95

Osastovaunut/ ruokailijaa: A 8. B 9. C 13. D 15 = 45

Ruokasali: 50 ruokailijaa

<p>Työntekijä A</p> <p>klo 13.45</p> <p>Saliin tulee ensimmäiset lapset klo 13.47</p> <p>SALI VUORO</p> <p>13.54 roskien vienti, aikaa kuluu 8 min. Roskat viedään ulkona olevaan roskakatokseen jonne on matkaa noin 120m. Roskakatokselle kulku ulkoa</p> <p>VÄLIPALA- ASTIOIDEN ASTIANPESU 14.37-15.28</p> <p>Astianpesun aikana:</p> <p>Tyhjentää, pyyhkii ja kattaa vaunut ma aamupalalle</p> <p>Astianpesukoneen.</p> <p>Siistii astianpesualueen.</p> <p>Puhdistaa lattiakaivon</p> <p>klo 15.40 vie loput roskat roskakatokseen</p> <p>Siistii keittiötä</p> <p>Työpäivä päättyy 16.09</p>	<p>Työntekijä B</p> <p>Lounastiski jatkuu 13.45- 14.10</p> <p>13.54 lapsi ilmoittaa, että rahka kuppi tippui lattialle. Siivoamiseen kuluu 5 minuuttia – tiski keskeytyy.</p> <p>Astianpesualueen ylläpitosiivousta, pesee myös lattiaa harjaamalla.</p> <p>Tekee seuraavan viikon osastovaunujen jakolistan aikaa menee noin 5min.</p> <p>Varaa maanantain aamupalan puurolautaset osastovaunuihin</p> <p>14.40 tyhjentää välipalalinjaston.</p> <p>Työpäivä päättyy noin klo 15.00</p>
--	--

VALMISTUSKEITTIÖN HAVAINNOINTI RAPORTTI

Tehtävän perustietoja:

Havainnointiaika: 7.11-8.11.2013

Tekijät: ravitsemispäällikkö, kohteen lähiesimies Elsi Lääveri ja ravitsemispäällikkö Paula Vikman

Työntekijät: ravitsemistyöntekijät 3 ja keittäjä-emäntä.

Työntekijöiden tehtävät:

I keittäjä valmistaa kaikki pääruokiin tarvittavat aterianosat.

II keittäjä valmistaa aamupalan, erityisruokavalioiden ja välipalat ja jälkiruoat. Ravitsemistyöntekijä, pakkaa ja valmistaa salaatit.

Keittäjä-emäntä tekee tilaukset, laskujen tarkistukset sekä muita keittiössä tarvittavia kirjallisia työtehtäviä.

Lisäksi kaikki työntekijät osallistuvat salityöskentelyyn, astianhuoltoon ja keittiötilan siivoustöihin.

Työajat ovat:

Klo 6.30-14.30 tai 7-15.09. Yötyöstä kertyvä aikakorvaus annetaan aikana, joka on suunniteltu toiminnan mukaan. (30 min = 9 min työaika lyhennystä)

Keittiön toimintamalli on ollut nykyinen lähes 10 vuotta.

Henkilöstö on ollut ruokapalvelun palveluksessa kymmeniä vuosia ja vuonna 2014 yksi työntekijästä eläköityi. Eläköityminen antaa mahdollisuuden isoonkin toimintamuutokseen, jota havainnoidessa pyritään hahmottamaan.

Valmistuskeittiön toiminta:

Valmistuskeittiön asiakkaina ovat päiväkotilapsia, ala-koululaisia ja palvelukeskuksen asukkaita sekä päiväkoti- ja kouluhenkilöstö. Keittiö toimii ala-koulun yhteydessä olevassa tilassa.

Ruokalista on suunniteltu siten että lounasruoka soveltuu lähes aina kaikille asiakasryhmille. Palvelutalon lounaan jälkiruoka ja päiväkotien välipala on sama. Päivällisruokaa valmistetaan ainoastaan palvelukeskukseen.

Koulun ruokasalissa ruokailee 220 oppilasta ja koulun henkilökuntaa

Koululounaan lisäksi salissa on tarjolla aamupala ja välipala 15 esikoululaiselle.

Ruokasalissa on kaksi tarjoilulinjastoa, joista ruokaa voidaan tarjota neljästä linjastosta.

LIITE 3 (2/6)
Valmistukeittiön havainnointiraportti

Ruokaa lähetetään 7 palvelukeittiöön. Lähteviä aterioita on 200.
Lähetyskalustona on epp-laatikot.

Palvelukeskukseen lähetetään lounas ja päivällinen. Ruoka jaetaan kolmeen osastoon, joissa on aterioita: 10, 8, 17. Palvelukodissa on monitoimilaitteet, joissa voidaan valmistaa ja lämmittää aterioita. Palvelukeskuksessa valmistetaan aamupuurot ja -vellit. Muut ateriat toimitetaan valmiina, siten että maanantaista perjantaihin kuljetetaan lämmin lounas ja päivällinen kylmänä. Perjantaisin toimitetaan lauantain ja sunnuntain lounaat ja päivällisateriat kylmänä. Kaikki ateriat on pakattu gn-astiaan, jossa ruoka voidaan kuumentaa sekä laittaa tarjolle. Aterialisäkkeet, kuten juusto, leikkeleet ja salaatti on pakattu muovisiin gn-astioihin, joissa lisäke voidaan laittaa tarjolle. Palvelutalon toimintamalli työllistää keittiöhenkilöstö paljon, vaikka kyse on vain 35 henkilön aterioista.

Päiväkoteihin lähetetään lounas ja välipala. Päiväkotien asiakasmäärät ovat: 50, 35 ja 15.

Lähtevään kouluun lähetetään lounas. Koululla ruokailee 75 oppilasta ja koulun henkilökuntaa.

Valmiiden aterioiden lisäksi kaikkiin kohteisiin toimitetaan välitystavaroita. Välitystavaroita ovat elintarvikkeet, jotka sisältyvät ateria kokonaisuuksiin tai tuotteita, joita kohteessa halutaan tarjota asiakkaille, vaikka niitä ei ole mainittu ruokalistassa.

Torstai 7.11.2013

Aamupala: Ohrahiutalepuuro, vihannes

Lounas: Liha-perunavuoka päiväkodit, kebabvuoka koulut, salaatti. Palvelutalon jälkiruoka: vatkattu marjapuuro

Välipala:Vatkattu marjapuuro, vihannes

Päivällinen: porkkana-juustokeitto (tarjotaan pe)

Palvelutalon la-su ruokien valmistus: riisipuuro, mustikkapuuro, nakkikastike (kylmävalmistus), sileäkastike kalamurekkeelle (kylmävalmistus)

I keittäjä 6.30-14.39	II keittäjä 6.30-14.39	ravitsemistyöntekijä 6.30-14.39	keittäjä-emäntä 7.00-15.00
<p>klo 6.30-7.00</p> <p>Valmistaa uunissa – riisipuuroa (35:lle) ja Marjapuuroa (35:lle). Liha-perunavuoka (80:lle). Kebabvuoka (340:lle).</p> <p>klo 7.00-9.00</p> <p>klo 7.05 aloittaa laatikoiden valmistuksen.</p> <p>Varaa ja merkitsee vuoat-muistaa tilatut määrät, tilauksissa vähän vaihtelua.</p> <p>Jakaa valmiin marja-puuron lähteviin gn-astioihin.(3 gn).</p> <p>Ottaa riisipuuron pois uunista.</p> <p>Laatikot uunissa klo 9.05</p> <p>Käyttää valmistuslaitteita oikein.</p> <p>klo 9.00-10.55</p> <p>Siistii työtilaa ja jakaa riisipuuron gn-astioihin. Vie jäähdytyskaappiin.</p> <p>Aloittaa po-juustokeiton valm.-jäähdytys padassa..</p> <p>Pakkaa lähtevän lämpimän ruoan.</p>	<p>klo 6.30-8.00</p> <p>Aloittaa vispipuuron teon sekoittavassa padassa. Käyttää valmistuslaitetta oikein.</p> <p>Valmistaa aamupala puuroa 15:lle. klo 7.38 puuro tarjolle.</p> <p>Jakaa vispipuuron lähteviin gn-astioihin.</p> <p>Klo 8.00-9.00</p> <p>klo 8.02 pesee sekoittavan padan.</p> <p>Purkaa aamupalatarjoilun ja siistii työtilaa.</p> <p>Aloittaa erityisruokavalioiden valmistuksen. Astiat varattu ed.. päivänä.</p> <p>Rytmittää valmistuksen muiden työtehtävien lomaan.</p> <p>Valmistaa kiisseliä 6l kattilassa, ei ohjetta. Jakaa valmiin kiisselin lähteviin gn astioihin, vie jäähdytyskaappiin.</p> <p>Siistii työaluetta.</p> <p>klo 9.00-10.40</p> <p>Varaa kuljetuslaatikoita lähteviin.</p> <p>Siistii ja järjestelee keittiötilaa.</p> <p>Varaa astioita ja aineita perjantain ruokiin.</p> <p>Pakkaa erityisruokavalio ateriat lähteviin.</p>	<p>klo 6.30-7.10</p> <p>Kattaa aamupalaa 15:lle.</p> <p>Valmistaa salaatin 420:lle</p> <p>Sisältää 4 soresalaatti annosta ja 6 erityisruokavalio salaattia.</p> <p>Annostelee salaatin lähteviin gn- astioihin.</p> <p>klo 7.10-9.00</p> <p>Kasaa astianpesukoneen.</p> <p>Pakkaa välitystavaroita noin 1h 30 min.</p> <p>klo 9.00-10.15</p> <p>Aloittaa ruokasalin linjastojen kattamisen.</p> <p>Jakaa kylmät ruoat ja välitystavarat lähteviin laatikoihin.</p>	<p>klo 7.00-8.12</p> <p>Tekee toimistotyötä - tilaukset, suoritteiden kirjaaminen jne.</p> <p>klo 8.12-8.40</p> <p>Pesee ed päivän välipala- ja aamupala- sekä ruoanvalmistusastioita.</p> <p>klo 8.40-9.30 oma menopoistuu työpaikalta.</p> <p>klo 9.30-10.50</p> <p>Jatkaa toimistotyötä.</p>

LIITE 3 (4/6)
Valmistukeittiön havainnointiraportti

I keittäjä	II keittäjä	ravitsemistyöntekijä	keittäjä-emäntä
<p>Vie salin linjastoon lämpimän ruoan.</p> <p>klo 10.55-12.15</p> <p>Salityövuoro</p> <p>Tästä oma havainnointi raportti</p> <p>Varaa lähtevien ruokien gn-astioita</p>	<p>Vie erityisrv. ateriat saliin</p> <p>klo 10.40-12.15</p> <p>Salityövuoro</p> <p>Tästä oma havainnointi raportti</p>	<p>klo 10.15-12.15</p> <p>Astianpesua ja työtilan siistimistä.</p> <p>Huom astianpesussa on lyhyitä taukoja, jonka aikana siistii työtiloja</p>	<p>klo 10.50-12.15</p> <p>Astianpesua ja tukkukuormien purkamista.</p>
<p>RUOKATAUKO 30 min</p>	<p>RUOKATAUKO 30 min</p>	<p>RUOKATAUKO 30 min</p>	<p>RUOKATAUKO 30 min</p>
<p>klo 12.50-14.39</p> <p>Jatkaa palvelutalon viikonloppun ruokien valmistusta.</p> <p>Pesee padan, tasovaunut 5kpl sekä yhdistelmä-uunin.</p> <p>Kylmiöiden viikkosiivous.</p> <p>Varaa seuraavan päivän gn-astioita</p>	<p>klo 12.50-14.39</p> <p>Jatkaa ruokasalin siistimistä</p> <p>Kattaa linjastoon seuraavan päivän ruokailuastiat ja välineet</p> <p>Kattaa osastovaunut välipalalla ja vien vaunuun ruokasaliin.</p> <p>Huom astiat huuhdellaan ja pestään perjantai aamuna.</p> <p>Purkaa lähetyslaatikoista puhtaita gn-astioita keittiön hyllyille.</p> <p>Varaa seuraavan päivän erityisruokavalio gn-astioita.</p>	<p>klo 12.50-13.28</p> <p>ASTIANPESUKONEEN VIIKKOPESU</p> <p>Pieni tunnelikone, esipesukone ja rullarata</p> <p>Kokonaispesuaika 38 min</p> <p>Klo 13.28-14.39</p> <p>Purkaa lähetyslaatikoista puhtaita gn-astioita keittiön hyllyille –aikaa menee 30 min.</p> <p>Pakkaa välitystavaroita.</p> <p>Purkaa ja siistii välipalatarjoilun tarjoiluvaunun.</p>	<p>klo 12.50-13.28</p> <p>ASTIANPESUKONEEN VIIKKOPESU</p> <p>Klo 13.28-15.00</p> <p>Keittiön lattian päivittäinen pesu.</p> <p>Toimistotyötä.</p>

Torstai 7.11.2013 / Havainnointi / Paula Vikman

Valmistuskeittiö / Ruokasali klo 10.30-12.00 Salivuorolaiset I keittäjä ja II keittäjä

Huom! Vuokaruoka.

Ruokasalia on kaksi: pääruokasali, 96 istumapaikkaa sekä kabinetiksi kutsuttu osa, jossa on 48 istumapaikkaa. Molemmissa saleissa on kaksipuolinen ruoanjakelulinjasto.

Ruokailuvuorot on jaettu kolmeen eri vuoroon. 10.45, 11.05, ja 11.30.

I keittäjä	II keittäjä
10.45-ruokasalissa käynti, ei tehtäviä	10.30- erityisruokavalioiden tuonti omaan linjastoon
10.50- lämpimän ruuan lisääminen linjastoon, juomalasien siirto koriin	10.40-ruokailun sujuvuuden seuranta, ruoka-astioiden kansien avaaminen, linjaston täydentäminen, lautaset
	10.50-tarjottimien siirto kabinettiin
11.00- ruokailun sujuvuuden seuraaminen	
11.10 lämpimän ruuan lisääminen linjastoon	11.00-kabinetin linjaston järjestely
11.15- kabinetin linjaston tyhjentäminen	11.10- lautasten lisääminen linjastoon, salaatin yhdistäminen eri astioista, juomaveden lisääminen
11.20-lämpimän ruuan lisääminen linjastoon, linjaston siistiminen	11.20-kabinetin noutopöydän tyhjentäminen, tuolien nostaminen
11.25-11.30-tuolien nostaminen kabinetissa	
11.30-11.35 eskarilaisten tuolien nostaminen, pöytien pyyhkiminen	11.30-11.35 eskarilaisten tuolien nostaminen, pöytien pyyhkiminen
11.45-11.50 linjaston täydentäminen ja siistiminen	11.45- ruoka-astioiden kansien avaaminen
	11.55-linjaston siistiminen

LIITE 3 (6/6)
Valmistukeittien havainnointiraportti

Perjantai 8.11.2013

Aamupala: mannaveili, vihannes

Lounas: Jauhelihaastike, spagetti, lämmin kasvis, salaatti. Palvelutalon jälkiruoka: marjarahka

Välipala: Marjarahka, vihannes

I keittäjä 6.30-14.00	II keittäjä 6.30-14.39	ravitsemistyöntekijä 6.30-14.00	keittäjä-emäntä 6.30-14.00
<p>klo 6.30-7.20 Keittää pastaa yhdistelmä-uunissa höyry-keitolla su-pasta-salaattiin 35:lle. Annostele lounaan spagettin gn-vuokiin – annostelu tehdään niin, että spagetti voidaan lähettää palvelukeittiölle valmistusastiassa.</p> <p>klo 7.20-9.55 Pakkaa kylmiä ruokia pakastimeen. Valmistaa lounasruokaa.</p> <p>klo 9.55-10.20 Pakkaa lähtevät lämpimät ruoat. Siistii työtilaa. Vie lämpimän ruoan ruokasalin linjastoihin.</p> <p>klo 10.20-12.05 Avustaa salissa. Keittää spagettia jaksotettuna ruokasalin ruokailijoille. Ruokasalin siivous aloitetaan.</p> <p>RUOKATAUKO 30min klo 12.40-14.00 Siivoaa ruokasalia. Pesee jauhelihaastikkeen valmistuspadan. Pesee yhdistelmä uunit 2(kpl). Tekee maanantain toimintasuunnitteluja.</p>	<p>klo 6.30-7.00 Valmistaa marjarahkan sekoittavassa padassa. Pakkaa rahkan tarjoilu-astioihin ja pesee sekoittavan padan.</p> <p>klo 7.00-9.55 Aloittaa lounaan erityisruokavalio aterioiden valmistuksen. (10 aterialla). Vie aamupala velliin tarjolle (8:lle). Siistii ruokasalin pöydät ja tuolit. Vie puhtaita astioita paikoilleen. Varaa kuljetuslaatikoita lähteviin aterioihin. Esipese ruoanvalmistus-astioita. Pakkaa erityisruokavaliot lähteviin epp-laatikoihin.</p> <p>klo 9.55-10.30 Siistii työtiloja.</p> <p>klo 10.30-12.05 Salityövuoro. Ruokasalin siivous aloitetaan. Sali siivous: tuolit, pöydät ja linjastot.</p> <p>RUOKATAUKO 30min klo 12.40-14.00 Siistii salia ja tyhjentää tarjoilulinjaston. Varaa astioita maanantain erityisruokavalio aterioihin ja jälkiruokaan. Kattaa osastovaunut välipalalla ja vien vaunuun ruokasaliin.</p>	<p>klo 6.30-7.25 Purkaa maitokuormaa. Raastaa porkkanat salaattiin, valmistaa salaatin ja annostele tarjoiluastioihin. Kattaa ap ruokailua osastovaunuun.</p> <p>klo 7.25-9.45 Pakkaa välitystavaroita ja palvelutalon aterian osia viikonlopun aterioihin. Su kalamureke, keitetyt perunat lauantain ja sunnuntain lounaalle. Pakkaa kaikki kylmät aterian osat epp-laatikoihin (Koko 3 x gn 1/1-65mm, 40 litraa). Palvelutaloon lähtee 8 laatikkoa kylmänä toimitettavaa tuotetta.</p> <p>klo 9.45 -10.08 Kattaa ruokasalin jakelulinjastoja.</p> <p>klo 10.08- 12.05 Astianpesua ja lähtevien laatikoiden luovuttamista kuljetukseen.</p> <p>RUOKATAUKO 30min klo 12.40-14.00 Purkaa lähetyslaatikoista puhtaita gn-astioita keittien hyllyille. Pakkaa välitystavaroita. Purkaa ja siistii välipalatarjoilun tarjoilu-vaunun. Huom astiat huuhdellaan ja pestään maanantai aamuna.</p>	<p>klo 6.30-8.45 Auttaa salaatinvalmistuksessa valmistaa la-su salaattit palvelutaloon Siisti työtilan Hoitaa asiakaspalvelu-tehtäviä - puhelin soi 4 kertaa. Astianpesua 15 min. Koristelee palvelukeittiölle menevät isänpäiväkakut (35:lle).</p> <p>klo 8.45-10.50 Toimistotyötä.</p> <p>klo 10.50-12.05 Astianpesussa. Käy purkamassa liha-uorman. RUOKATAUKO 30min klo 12.40-14.00 Laittaa puhtaita astioita paikoilleen. Hoitaa astianpesun loppuun ja huuhtelee koneen. Tekee toimistotöitä.</p>

